

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Αξιολόγηση Απόδοσης και Ανάπτυξης προσωπικού: Μελέτη περίπτωσης**

**Ιωάννης Τσιγαρίδης**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Σοφία Ανδρέου**

**Μάιος 2021**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης.**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Αξιολόγηση Απόδοσης και Ανάπτυξης προσωπικού: Μελέτη περίπτωσης**

**Ιωάννης Τσιγαρίδης**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**  
**Σοφία Ανδρέου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2021**

## Περιεχόμενα

<b>Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου</b> .....	1
<b>Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου</b> .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.....	11
2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	11
2.1.1 Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων .....	11
2.1.2 Ανάπτυξης των Εργαζομένων .....	15
2.2 Ορισμοί .....	17
2.2.1 Αξιολόγηση απόδοσης.....	17
2.2.2 Ανάπτυξη Εργαζομένων.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	21
3.1 Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων .....	21
3.1.1 Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης απόδοσης.....	22
3.1.2 Μέθοδοι / Τεχνικές εκτιμήσεων απόδοσης .....	26
3.2 Ανάπτυξη Εργαζομένων.....	30
3.2.1 Προκλήσεις στην ανάπτυξη εργαζομένων.....	31
3.2.2 Αναπτυξιακές δραστηριότητες .....	31
3.2.3 Σχέση Ανάπτυξης και Αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	37
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας .....	37
4.1.1 Ποιοτική Έρευνα .....	37
4.1.2 Τεχνικές στην ποιοτική έρευνα.....	38
4.1.3 Δείγμα Έρευνας.....	39
4.1.4 Επεξεργασία και Ανάλυση Δεδομένων.....	41
4.1.5 Συνεντεύξεις.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	43
5.1 Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων .....	43
5.1.1 Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων .....	43
5.1.2 Ανάπτυξη των Εργαζομένων.....	47
5.1.3 Σύγκριση αποτελεσμάτων με μελέτες από την Βιβλιογραφία.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	52
6.1 Σύστημα Αξιολόγησης Εργαζομένων.....	52
6.2 Ανάπτυξη Εργαζομένων.....	54

6.3 Συνεισφορά παρούσας διατριβής.....	55
6.4 Μελλοντική Εργασία.....	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	61
Ερωτήσεις Συνέντευξης.....	61

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει σκοπό την αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και των μεθόδων ανάπτυξης εργαζομένων που εφαρμόζονται σε μια συγκεκριμένη Κυπριακή Εταιρεία, με απώτερο σκοπό τον εντοπισμό σημείων βελτίωσης του συστήματος και την επισήμανση καλών πρακτικών που μπορούν να εφαρμοστούν και από άλλες εταιρείες. Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην διερεύνηση και κατάδειξη των αντιλήψεων ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και των μεθόδων ανάπτυξης τους που εφαρμόζονται από την συγκεκριμένη επιχείρηση. Εντοπίζοντας τις κοινές αντιλήψεις και τις διαφοροποιήσεις των δύο, τονίζεται και αξιολογείται ο ρόλος των ατόμων στο σύστημα, των αντιλήψεων τους καθώς και το πώς αυτά επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή τους στον οργανισμό.

Η διαδικασία διερεύνησης βασίστηκε στην ανάλυση των δεδομένων ποιοτικής έρευνας τα οποία συλλέχθηκαν με την διεξαγωγή συνεντεύξεων σε δείγμα εργαζομένων του οργανισμού οι οποίοι κατέχουν τόσο προϊστάμενες όσο και υφιστάμενες θέσεις εργασίας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η βαθύτερη ανάλυση των δεδομένων με σκοπό την διερεύνηση στον τομέα της αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Βασισμένη στα αποτελέσματα που προέκυψαν από την διεξαγωγή της έρευνας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως υπάρχει κοινή αντίληψη προϊσταμένων και υπαλλήλων σχετικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης εργαζομένων αλλά ταυτόχρονα προκύπτει και μια διαφοροποίηση στις αντιλήψεις τους όσον αφορά την αντικειμενικότητα του συστήματος. Αυτό οφείλεται στον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης, τα οποία θέτονται από τους προϊσταμένους και αμφισβητούνται από τους υπαλλήλους παρά την ακρίβεια και τυπικότητα του συστήματος.

Επιπλέον, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι διαδικασίες αξιολόγησής και ανάπτυξης εργαζομένων χρίζουν συνεχής βελτίωσης και ανάπτυξης. Τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να καθοριστούν επίσημα από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού για κάθε θέση εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις έτσι ώστε να πάψει να εναπόκειται σε κάθε προϊστάμενο τμήματος ο καθορισμός τους, κάνοντας έτσι αυτόματα το σύστημα πιο δίκαιο και αντικειμενικό.

## ABSTRACT

The main purpose of this master's thesis is to evaluate the system of evaluation of employee performance and employee development methods applied in a specific Cypriot Company, with the ultimate goal of identifying points of improvement of the system and highlighting good practices that can be applied by other companies. . The present research aims to investigate and demonstrate the perceptions between managers and employees about the system of evaluating the performance of employees and their development methods applied by the company. By locating the common perceptions and the differences of the two, the role of individuals in the system, their perceptions as well as how they affect their effective application in the organization are emphasized and evaluated.

The investigation process was based on the analysis of qualitative research data collected by conducting interviews with a sample of employees of the organization who hold both managerial and existing positions. In this way a deeper analysis of the data is achieved in order to investigate in the field of performance appraisal and staff development.

Based on the results of the research, we conclude that there is a common understanding of managers and employees about the evaluation and development processes of employees, but at the same time there is a difference in their perceptions regarding the objectivity of the system. This is due to the definition of performance appraisal criteria, which are set by supervisors and challenged by employees despite the accuracy and formality of the system.

In addition, we conclude that employee evaluation and development processes need continuous improvement and development. The criteria of the evaluation system should be formally defined by the human resources department for each job according to the needs and requirements so that it is no longer up to each department head to determine them, thus automatically making the system more equitable and objective.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και η ανάπτυξη των υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας για τους διάφορους οργανισμούς έτσι ώστε να ενισχύσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά «μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους (ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ, 2002).

Ο κάθε οργανισμός, ανεξάρτητα από το μέγεθός του, έχει ένα σύστημα αξιολόγησης για τους υπαλλήλους του. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση απόδοσης έχει καταστεί απαραίτητη δραστηριότητα σε οποιονδήποτε οργανισμό. Η συχνότητα αξιολόγησης σε όλους τους οργανισμούς είναι ετήσια. Όπου η αξιολόγηση βασίζεται σε βασικούς τομείς αποτελεσμάτων, διενεργείται επίσης ενδιάμεση ανασκόπηση. Αυτά τα δεδομένα συγκεντρώνονται και η τελική αξιολόγηση πραγματοποιείται στο τέλος του έτους.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει σχεδιαστεί για να αξιολογεί τη συνεισφορά κάθε ατόμου στον οργανισμό. Όλοι οι οργανισμοί έχουν καθορισμό στόχων ως μέρος της αξιολόγησης. Η απόδοση αξιολογείται έναντι αυτών των στόχων. Η απόδοση των ατόμων έναντι των οργανωτικών στόχων καθορίζει εάν ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Οι βασικοί στόχοι των αξιολογήσεων απόδοσης είναι διττοί: πρώτον, η επιβράβευση των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και, δεύτερον, ο προσδιορισμός των στόχων που δεν επιτυγχάνονται και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για να διασφαλιστεί ότι θα επιτευχθούν στο μέλλον.

Οι περισσότερες από τις εταιρείες χρησιμοποιούν τα δεδομένα που διατηρούνται για κάθε υπάλληλο για να συγκρίνουν την απόδοση για μια χρονική περίοδο. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν επίσης αυτά τα δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εναλλαγή θέσεων εργασίας και τον προγραμματισμό διαδοχής. Πολύ λίγες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτά τα δεδομένα για απόσυρση ως απόδειξη κακής απόδοσης.

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι σίγουρα ένας καλός δείκτης (περίπου 80%) για την εκπαίδευση και την αναπτυξιακή ανάγκη των εργαζομένων.

Η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων της. Οι εργαζόμενοι είναι ένας σημαντικός παράγοντας σε κάθε οργανισμό



δεδομένου ότι αποτελούν την καρδιά της εταιρείας. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι οποιοσδήποτε υπάλληλος χρειάζεται κάτι για να τον προκαλέσει ή να ανυπομονεί για να τον παρακινήσει να εργαστεί προς το καλύτερο συμφέρον της εταιρείας.

Η επιτυχία ή η αποτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την απόδοση των εργαζομένων. Επομένως, οι οργανισμοί επενδύουν τεράστιο χρηματικό ποσό στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων θα επηρεάσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η ανάπτυξη υπαλλήλων είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ Ανάπτυξης Εργαζομένων και Απόδοσης Εργαζομένων. Αν οι εργαζόμενοι ήταν πιο ανεπτυγμένοι, πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά και πιο αφοσιωμένοι με τη δουλειά η απόδοση τους θα αυξανόταν. Όταν η απόδοση των εργαζομένων αυξηθεί, αυτό θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Champathes, 2006).

Ένα σχέδιο ανάπτυξης εργαζομένων με βάση την απόδοση χρησιμοποιεί την ετήσια αξιολόγηση απόδοσης για να ελέγξει προηγούμενα επιτεύγματα, δυνατότητες και να καθορίσει στόχους για το επόμενο έτος. Αυτοί οι στόχοι μπορούν να σχετίζονται αποκλειστικά με την εργασία, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας ή οι στόχοι θα μπορούσαν να σχεδιαστούν για να βελτιώσουν τον εργαζόμενο, τις δεξιότητες ή την εκπαίδευση.

Με βάση τα πιο πάνω η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να αξιολογήσει το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων και τις μεθόδους ανάπτυξης των εργαζομένων που εφαρμόζονται σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό, τονίζοντας σημεία βελτίωσης καθώς και καλές πρακτικές που εφαρμόζονται. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων της εταιρείας με τους οποίους θα πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις οι οποίες θα αποτελέσουν και τα δεδομένα για διεξαγωγή της έρευνας.

Μέσα από την παρούσα έρευνα θα δοθεί η ευκαιρία σε όλα τα στέλεχοι της συγκεκριμένης επιχείρησης να εκφράσουν τις απόψεις, τις σκέψεις και τις επιθυμίες τους σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης τους καθώς και τις μεθόδους ανάπτυξης τους.

Η έρευνα αποσκοπεί στην εξαγωγή όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικών αποτελεσμάτων, με ακρίβεια και τεκμηρίωση. Για τον λόγο αυτόν έχει γίνει επιλογή ποιοτικής έρευνας με την χρήση συνεντεύξεων με σκοπό την άντληση περισσότερων δεδομένων σε βάθος για λόγους περαιτέρω διερεύνησης.

Με το τέλος της μελέτης, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν είναι σε θέση να χρησιμοποιηθούν από κάθε κυπριακό οργανισμό με μοναδικό στόχο την βελτιστοποίηση του για μέγιστη απόδοση και επίτευξη των στόχων του.

Η διατριβή αυτή αρχίζει με μια σύντομη ιστορική αναδρομή σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων και την ανάπτυξη εργαζομένων καθώς και ανάλυση του ορισμού και περιγραφή του κάθε ενός από αυτά προσδιορίζοντας τις έννοιες τους και την συμβολή τους στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της έννοιας του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων με αναφορά στα χαρακτηριστικά του καθώς και στις μεθόδους/τεχνικές που χρησιμοποιούνται. Ακολουθεί αναφορά στην ανάπτυξη εργαζομένων, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, ορισμένες αναπτυξιακές δραστηριότητες και τέλος καταγράφεται μια συσχέτιση των δύο αυτών διαδικασιών με τις οποίες καταπιάνεται η παρούσα εργασία και πως συνδέονται μεταξύ τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της διατριβής, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται κατά την διεξαγωγή της έρευνας, το δείγμα της έρευνας και ο τρόπος επεξεργασίας του υλικού που πάρθηκε από την έρευνα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας που προκύπτουν μέσα από την διεξαγωγή των συνεντεύξεων με τους εργαζομένους της επιχείρησης οι οποίοι αποτελούν και το δείγμα της έρευνας. Επιπρόσθετα, γίνεται ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων της έρευνας σύμφωνα με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, παραθέτοντας τα βασικά συμπεράσματα, οι εισηγήσεις που προκύπτουν από την έρευνα που προηγήθηκε και τρόποι αξιοποίησης της μελέτης για μελλοντική έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ**

Η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων ασκείται από πολλούς οργανισμούς από αιώνες. Αν και το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έχει συζητηθεί από πολλούς, ωστόσο, συνολικά, θεωρείται ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής ζωής.

Υπάρχει μια τεράστια βιβλιογραφία σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ακολουθεί μια σύντομη ανασκόπηση ορισμένων από τα πρόσφατα άρθρα. Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης απόδοσης συγκαταλέγονται μεταξύ των εργαλείων για τη μέτρηση και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η βελτίωση της παραγωγικότητας προκαλεί μεγάλη ανησυχία σε πολλούς οργανισμούς - ιδιωτικούς ή δημόσιους. Οι οργανισμοί σε όλα τα επίπεδα προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι τα τμήματα και οι μονάδες τους κάνουν περισσότερα με λιγότερα. Σε αυτό το πλαίσιο, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο που μπορεί να μετρήσει και να προτείνει πώς να βελτιωθεί η παραγωγικότητα (Vallance, 1999).

### **2.1 Ιστορική Αναδρομή**

#### **2.1.1 Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων**

Οι Longenecker και Fink (Longenecker & Fink, 1999) ανέφεραν διάφορους λόγους δικαιολογώντας πως οι επίσημες αξιολογήσεις απόδοσης πρέπει να παραμείνουν σε οργανισμούς. Σύμφωνα με αυτούς, απαιτούνται επίσημες αξιολογήσεις για να δικαιολογήσουν ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων σε ανθρώπινους πόρους, όπως αύξηση μισθών, προαγωγές, υποτιμήσεις, καταγγελίες κ.λπ. Απαιτείται επίσης να προσδιοριστεί η ανάγκη κατάρτισης των εργαζομένων. Επιπλέον, αναφέρθηκαν σε μια μελέτη σε οργανισμούς υψηλών επιδόσεων όπου η πρακτική της αξιολόγησης απόδοσης αναφέρεται ως ένα από τα κορυφαία 10 μέσα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, πρέπει να δίδεται επαρκής προσοχή στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης. Το αναποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να φέρει πολλά προβλήματα, όπως χαμηλό ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα προσωπικού, μείωση του ενθουσιασμού και της υποστήριξης των εργαζομένων στον οργανισμό (Somerrick, 1993). Οι υποστηρικτές του TQM (Total Quality

Management)αντιτίθενται στην εφαρμογή αξιολόγησης απόδοσης σε οργανισμούς (Kane & Kane, 1992).

Οι Kane πιστεύουν ότι το 85% των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου προέρχονται από το σύστημα που είναι πέρα από τον έλεγχο του εργαζομένου, μόνο το 15% των παραγόντων αποδίδεται στον εργαζόμενο. Από την άλλη πλευρά, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού (HR) δεν προσυπογράφουν την άποψη των υποστηρικτών του TQM. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού ισχυρίζονται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ουσιαστικό μέρος μιας οργανωτικής κουλτούρας και απαιτείται να εκτιμάται η οργανωτική πρόοδος προς τους στόχους (Daley, 1993).

Οι Aldakhilallah και Parente (Aldakhilallah & Parente, 2002) έχουν αναπτύξει μια διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης, που ονομάζεται TQMPE (Total Quality Management Performance Evaluation) την οποία ισχυρίζονται ως αναθεωρημένη έκδοση των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης που ταιριάζουν με τη φιλοσοφία του TQM.

Ο Wu (Wu, 2005) αναφέρει ότι η μέτρηση της απόδοσης είναι ένα πολύπλοκο πρόβλημα και περιλαμβάνει διάφορα είδη κρίσεων σχετικά με το ποιο μέτρο απόδοσης θα χρησιμοποιηθεί. Πράγματι, για κάθε είδος αξιολόγησης, είναι απαραίτητο να έχουμε ένα καλά καθορισμένο σύνολο κριτηρίων. Τα αποτελέσματα αξιολόγησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αυτά τα κριτήρια. Οι Sidin et al. (Sidin, et al., 2003) έχουν τονίσει τον προσδιορισμό των σχετικών και σημαντικών κριτηρίων για κάθε είδους άσκηση αξιολόγησης.

Ο Roberts (Roberts, 2003) τόνισε τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης. Στο άρθρο του, έχει συνοψίσει τα εννοιολογικά θεμέλια της συμμετοχής, συμπεριλαμβανομένης της εγγενούς κινητήριας αξίας της, της επέκτασης των διαθέσιμων πληροφοριών και της ευκαιρίας να παρεμβληθεί η φωνή των εργαζομένων. Υποστηρίζει ότι εάν οι εργαζόμενοι είναι σίγουροι για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας αξιολόγησης, είναι πιο πιθανό να δεχτούν βαθμολογίες απόδοσης, ακόμη και δυσμενείς, εάν αντιλαμβάνονται τη δίκαιη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σε κάθε περίπτωση, εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν τη διαδικασία ως άδικη και όχι συστηματική και διεξοδική, είναι απίθανο να αποδεχθούν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Suwigjono et al. (Suwigjono, et al., 2000) έχουν αναπτύξει ποσοτικά μοντέλα για συστήματα μέτρησης απόδοσης (QMPMS), ένα μοντέλο για τη μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με έναν παράγοντα. Το μοντέλο χρησιμοποιεί γνωστικούς χάρτες και διαδικασία αναλυτικής ιεραρχίας

για τον εντοπισμό παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και τις σχέσεις τους, ποσοτικοποιεί την επίδραση των παραγόντων στην απόδοση και εκφράζει ποσοτικά.

Οι Milliman et al. (Milliman, et al., 1994) είναι της άποψης ότι τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης είναι υποκειμενικά, απλοϊκά και πολιτικά. Υποστηρίζουν ένα σύστημα αξιολόγησης 360 μοιρών, το οποίο απαιτεί τη λήψη πληροφοριών από όλες τις πηγές - τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, με όποιον ο υπάλληλος έχει αλληλεπιδράσει. Στα εσωτερικά μέρη περιλαμβάνονται επόπτες, ανώτατα στελέχη, υφισταμένοι, συνάδελφοι και εκπρόσωπος από άλλο τμήμα που αλληλοεπιδρά με τον εργαζόμενο. Από την άλλη πλευρά, τα εξωτερικά μέρη περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές, συμβούλους και υπαλλήλους της κοινότητας. Εν ολίγοις, οποιοσδήποτε έχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος κάνει τη δουλειά μπορεί να είναι πηγή στην αξιολόγηση 360 μοιρών. Στην μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου της Ανατολικής Καρολίνας, η Mani (Mani, 2002) έδειξε ότι η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη των συστημάτων αξιολόγησης σχετίζεται με την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των εποπτών τους, αλλά όχι με τη συμμόρφωση με τις διαδικασίες του προγράμματος.

Ο Chandra (Chandra, 2006) ανέφερε πολλά προβλήματα στην αξιολόγηση των εργαζομένων, τα οποία κατά τη γνώμη του μπορούν εύκολα να ξεπεραστούν ακολουθώντας τις προδιαγραφές του. Προειδοποίησε επίσης ότι η πλειονότητα του διοικητικού προσωπικού δεν είναι εκπαιδευμένοι αξιολογητές και πολλές φορές χρησιμοποιούν ακατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης. Σύμφωνα με τον Selvarajan (Selvarajan, 2006), στις περισσότερες περιπτώσεις, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης επικεντρώνονται στην επιχειρηματική απόδοση και αποκλείουν την ηθική διάσταση της απόδοσης της εργασίας. Ο συγγραφέας προτείνει ένα γνωστικό μοντέλο για την αξιολόγηση της ηθικής απόδοσης σε οργανισμούς.

Ο Graeme Redshaw (Graeme Redshaw, 2008) στόχευσε στο να βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των νοσηλευτών σε ένα οργανισμό. Ο συγγραφέας έδωσε ερωτηματολόγια σε 8 νοσηλευτές για να μάθει για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού. 7 νοσηλευτές ήταν νευρικοί πριν από την αξιολόγηση και 1 ήταν σίγουρος, μετά την αξιολόγηση όλοι οι νοσηλευτές συμφώνησαν με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Εάν το επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης έχει δημιουργηθεί θα υπάρχουν σαφείς σκοποί και στόχοι, και θα είναι σε θέση να εφαρμοστεί δίκαια. Έτσι θα παρέχεται σωστή εκπαίδευση στους διευθυντές για να εκτιμήσουν σωστά το προσωπικό.

Η Diane Shaffer έχει γράψει στο άρθρο της ότι τα κίνητρα και η αξιολόγηση απόδοσης είναι αλληλένδετα. Το κίνητρο εξαρτάται από τη διαχείριση της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα και είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους θέλουν να παραμείνουν συνδεδεμένοι με την εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Πολλοί οργανισμοί δεν έχουν εφαρμόσει σωστό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Η συγγραφέας έχει αναφέρει ότι πρέπει να εφαρμόσουν μια επιτυχημένη μέθοδο / σύστημα αξιολόγησης και επίσης να δώσουν ανταμοιβή σε υπαλλήλους που έχουν καλή απόδοση στον οργανισμό. Μέσω αυτής της πρακτικής, ο υπάλληλος ενθαρρύνεται για τη δουλειά του και βελτιώνει την απόδοση του και την απόδοση του οργανισμού στο σύνολο. (UKEssays, 2018)

Η Almuth McDowall (2009) έχει αναφέρει στο άρθρο ότι λόγω του υψηλού επιπέδου του ανταγωνισμού η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων έχουν γίνει πολύ σημαντικές. Είναι μια εποχή της παγκοσμιοποίησης, οπότε παίζει βασικό ρόλο για τον ανταγωνισμό να αποκτήσει ένας οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το άρθρο έχει εξεταστεί η αξιολόγηση 360 μοιρών και αναφέρεται πως είναι πολύ σημαντικό να δοθούν τα σχόλια στους υπαλλήλους σχετικά με τις επιδόσεις τους. Τα θετικά σχόλια ενθαρρύνουν τους εργαζομένους και γίνονται πιο πρόθυμοι να εργαστούν για περαιτέρω αναπτυξιακά προγράμματα. Παράλληλα εξετάζονται διάφορες αναπτυξιακές δραστηριότητες με σκοπό να παρέχεται ένα πλαίσιο με το οποίο να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του καθενός. (UKEssays, 2018)

Ο Donald L. Caruth στο άρθρο του έχει σκοπό να καταδείξει την ανάγκη και να προτείνει ένα πιο ευθυγραμμισμένο και ολοκληρωμένο πρότυπο για την αξιολόγηση των επιδόσεων για την ενίσχυση του αποτελεσματικού στρατηγικού ελέγχου. Εξετάζει τα διάφορα θέματα που δημιουργούν δυσαρέσκεια με τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης σε πολλούς οργανισμούς και καταδεικνύει πώς αυτά τα προβλήματα αναστέλλουν τον επιτυχημένο στρατηγικό έλεγχο. Προσπαθεί να ενσωματώσει προσεκτικά τα χαρακτηριστικά αξιολόγησης της απόδοσης που απαιτούνται για να λειτουργήσει η άσκηση ως κρίσιμη μέτρηση οργανωτικού ελέγχου και ένας χρήσιμος μηχανισμός ανατροφοδότησης για τη στρατηγική διαχείριση της εταιρείας. Διαπιστώνει ότι, ενώ η αξιολόγηση των επιδόσεων έχει λάβει αρκετά εύρωστη εξέταση στη βιβλιογραφία για τους ανθρώπινους πόρους, η ρητή καθοδήγηση για την ενσωμάτωση με στρατηγικό έλεγχο είναι ανεπαρκής. Χωρίς συνεπή ευθυγράμμιση μεταξύ αυτών των λειτουργιών, ωστόσο, η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται μια άσκηση ματαιότητας αντί μιας ζωτικής σημασίας μέτρησης ελέγχου, που συχνά έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο τη δυσαρέσκεια του προσωπικού, αλλά επίσης, το πιο σημαντικό, ένα εμπόδιο στη συστηματική εφαρμογή της στρατηγικής. (UKEssays, 2018)

Οι C. Shiva Prasad (Shiva Prasad, 2010) έχουν συλλέξει δεδομένα από 441 ανώτερους μηχανικούς λογισμικού από οκτώ ινδικές εταιρείες λογισμικού. Οι ηγέτες της ομάδας αξιολόγησαν την απόδοση των ανώτερων μηχανικών λογισμικού σε 16 στοιχεία. Οι διερευνητικές και επιβεβαιωτικές αναλύσεις των αποτελεσμάτων σε 16 στοιχεία υποδηλώνουν έξι διαστάσεις απόδοσης. Είναι η αποτελεσματικότητα της εργασίας, η προσωπική επινοητικότητα, η ευαισθησία μεταξύ και εντός του προσωπικού, ο προσανατολισμός της παραγωγικότητας, η επικαιρότητα και η επιχειρηματική ευφυΐα. Οι διαστάσεις έχουν αξιοπιστία και υψηλή σύγκλιση. Οι εργαζόμενοι που έχουν περισσότερα χρόνια εμπειρίας, έχουν υψηλότερη ανάγκη για επίτευγμα και υψηλότερη ανάγκη για κοινωνική ισχύ. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση των εργαζομένων συνολικά σε έξι διαστάσεις για εκπαίδευση, διαχείριση ανταμοιβών, εναλλαγή θέσεων εργασίας και προαγωγές.

Τέλος, μέσα από την ανάλυση που έγινε σε διάφορα πολύ πρόσφατα άρθρα τα οποία έχουν συγγραφεί από το 2015-2018 σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων έχει προκύψει ότι κατά την διαδικασία αυτή η χρήση διαφορετικών τεχνικών συλλογής πληροφοριών, ούτως ώστε να εξασφαλισθεί πως τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα είναι πρωτεύοντα δεδομένα, είναι αναγκαία. Επίσης, πρέπει να υπάρξει συνέντευξη για το μέγεθος του δείγματος και οι απαντήσεις τους να σημειωθούν. Έχει τονισθεί πως η παρουσία του ερευνητή μπορεί να επηρεάσει μερικούς ανθρώπους, και αυτό απαιτεί τη χρήση ερωτηματολογίων για να συμπληρώσουν οι ερωτηθέντες μόνοι τους. Οι περισσότερες από τις μελέτες που αναλύθηκαν πραγματοποιήθηκαν στη Μαλαισία, την Κίνα, το Πακιστάν και την Ινδία. Εκτός αυτού, οι περισσότερες από τις μελέτες που αναλύθηκαν διεξήχθησαν στο πλαίσιο ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης, στα κίνητρα των εργαζομένων και στη συνέχεια στο πλαίσιο της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. (UKEssays, 2018)

### **2.1.2 Ανάπτυξης των Εργαζομένων**

Η έρευνα για την ανάπτυξη των εργαζομένων ξεκίνησε με την άποψη ότι η ανάπτυξη είναι μια επεισοδιακή, οργανωτική παρέμβαση που αποσκοπεί να διευκολύνει ή να αναπτύξει άμεσα τις σχετικές με την εργασία γνώσεις και δεξιότητες (Hurtz & Williams, 2009). Η έρευνα για συστηματικά μοντέλα εκπαιδευτικού σχεδιασμού άκμασε, με πρωταρχική εστίαση στον προσδιορισμό μεθόδων και σχεδιαστικών μεταβλητών που προβλέπουν την επιτυχία των μαθητών (Bell, et al., 2017). Οι θεωρίες της συμπεριφορικής ψυχολογίας, όπως η θεωρία ενίσχυσης (Skinner, 1953) και η γνωστική ψυχολογία, όπως η θεωρία κοινωνικής μάθησης

(Bandura, 1977), ήταν στο προσκήνιο της θεωρίας της μάθησης και η έρευνα επικεντρώθηκε στη δοκιμή της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων (Kraiger & Ford, 2007). Η έρευνα ανάπτυξης εξελίχθηκε όταν οι ερευνητές τόνισαν το ρόλο των κονστρουκτιβιστικών θεωριών της μάθησης στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό. Ο κονστρουκτιβισμός ισχυρίστηκε ότι η μάθηση είναι μια ενεργή, κοινωνική διαδικασία στην οποία ο μαθητής κατασκευάζει τη δική του γνώση από τις δικές του εμπειρίες (Kraiger, 2008). Ο κονστρουκτιβισμός τόνισε ότι η μάθηση ποικίλλει μεταξύ των ατόμων ακόμα και αν έχουν τις ίδιες ευκαιρίες ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, η έρευνα προέκυψε με έμφαση στην τεκμηρίωση του πώς διάφορες ατομικές διαφορές επηρεάζουν τα μαθησιακά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η γενική διανοητική ικανότητα (GMA), ο προσανατολισμός στόχου και το κίνητρο για μάθηση προσδιορίστηκαν ως κρίσιμες ατομικές μεταβλητές που επηρεάζουν το αποτέλεσμα των παρεμβάσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι μελέτες τελικά υιοθέτησαν μια ευρύτερη προσέγγιση στην ανάπτυξη των εργαζομένων θεωρώντας την ως μια συνεχή διαδικασία που αποτελείται από δραστηριότητες που θα μπορούσαν να είναι εθελοντικές ή υποχρεωτικές, επίσημες ή ανεπίσημες, που σχετίζονται είτε με την τρέχουσα εργασία κάποιου είτε με τη μακροπρόθεσμη προσωπική αποτελεσματικότητα, και συμμετέχουν είτε κατά τη διάρκεια ή εκτός του χρόνου εργασίας (Noe, 2017).

Ο 21ος αιώνας έφερε μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην κατανόηση του τρόπου προώθησης και ενίσχυσης της εθελοντικής ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω ευκολότερης πρόσβασης σε τέτοιες ευκαιρίες (Hurtz & Williams, 2009) Για παράδειγμα, η έρευνα έχει προσπαθήσει να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με τις επίσημες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες που παρέχονται μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης παρά της παραδοσιακής μάθησης στην τάξη. Επίσης, η πρόσφατη έρευνα συνεχίζει να εξετάζει πώς οι εργαζόμενοι μαθαίνουν από εργασιακές εμπειρίες (Eby, et al., 2015), αξιολογήσεις (Noe, 2017) και καθοδήγηση (Allen, et al., 2017).

Η έρευνα ανάπτυξης έχει αρχίσει να αναγνωρίζει τον ενεργό ρόλο του εκπαιδευόμενου (και όχι του εκπαιδευτή) στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος για τη μάθηση (Bell, et al., 2017). Ωστόσο, ήταν αργά να αναγνωρίσουμε ότι οι ευθύνες του μαθητή ξεπερνούν πλέον το πεδίο παρακολούθησης ενός συγκεκριμένου προγράμματος ή τάξης. Έτσι, παρόλο που η πρόσφατη έρευνα «μας έβαλε πιο κοντά σε μια θεωρία σχεδιασμού κατάρτισης με επίκεντρο τον μαθητή» (Bell, et al., 2017), οι τρέχουσες θεωρίες ανάπτυξης και τα πλαίσια υπολείπονται της τοποθέτησης των εργαζομένων ως ενεργών επενδυτών που πρέπει να διαχειριστούν προληπτικά τον εαυτό τους για ανάπτυξη κεφαλαίου με σύγχρονες μεθόδους.



Η μελλοντική έρευνα για την ανάπτυξη των εργαζομένων πρέπει να εξελιχθεί για να σκεφτεί διαφορετικά σχετικά με το πώς αναπτύσσονται οι εργαζόμενοι και πώς οι εργοδότες πρέπει να υποστηρίξουν αυτήν την ανάπτυξη.

## 2.2 Ορισμοί

Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά «μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους» (ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ, 2002).

Στο οργανωτικό πλαίσιο, η απόδοση ορίζεται συνήθως ως ο βαθμός στον οποίο ένα οργανωτικό μέλος συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

### 2.2.1 Αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως «η διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ανάπτυξης της απόδοσης εργασίας του εργαζομένου στον οργανισμό, έτσι ώστε οι οργανωτικοί στόχοι και οι στόχοι να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ, ταυτόχρονα, ωφελεί τους εργαζομένους όσον αφορά την αναγνώριση, τη λήψη σχολίων και προσφέροντας καθοδήγηση σταδιοδρομίας » (Lansbury, 1988). Η ικανότητα μέτρησης είναι η βάση βαθμονόμησης της αποτελεσματικότητας άλλων δυνατοτήτων (Shang, 2004). Ωστόσο, ο ορισμός της μέτρησης της απόδοσης είναι συχνά μια πρόκληση, επειδή οι οργανισμοί έχουν πολλαπλούς και συχνά αντικρουόμενους στόχους. Οι όροι «αξιολόγηση απόδοσης» και «διαχείριση απόδοσης» χρησιμοποιούνται επίσης για την περιγραφή της διαδικασίας.

Στο παρακάτω διάγραμμα μπορείτε να δείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης δεν είναι ένα ετήσιο συμβάν, είναι μια ατελείωτη διαδικασία, δεν υπάρχει αρχή και κανένα τέλος. Είναι ένας συνεχής κύκλος σχεδιασμού και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.



Εικόνα 2.2.1.1 (Rafikul & Rasad Mohd, 2006)

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια δομημένη επίσημη αλληλεπίδραση μεταξύ ενός υφισταμένου και εποπτεύοντος, η οποία συνήθως λαμβάνει τη μορφή περιοδικής συνέντευξης (ετήσια ή εξαμηνιαία), στην οποία εξετάζεται και συζητείται η εργασιακή απόδοση του υφισταμένου, με σκοπό τον προσδιορισμό των αδυναμιών και δυνατοτήτων, καθώς και ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Σε πολλούς οργανισμούς - αλλά όχι σε όλους - τα αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται, άμεσα ή έμμεσα, για να βοηθήσουν στον προσδιορισμό του αποτελέσματος της ανταμοιβής. Δηλαδή, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των εργαζομένων με την καλύτερη απόδοση που θα πρέπει να λαμβάνουν την πλειονότητα των διαθέσιμων προσαυξήσεων, μπόνους και προαγωγών. Με τον ίδιο τρόπο, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό των φτωχότερων εκτελεστών που μπορεί να απαιτούν κάποια μορφή συμβουλευτικής, ή στις ακραίες περιπτώσεις, απόλυση υποβιβασμού ή μείωση των αποδοχών. (Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν τους νόμους στη χώρα τους που ενδέχεται να περιορίζουν την ικανότητά τους να απολύουν τους υπαλλήλους ή να μειώνουν τις αμοιβές.) Εάν αυτή είναι η κατάλληλη χρήση της αξιολόγησης απόδοσης - η ανάθεση και αιτιολόγηση των ανταμοιβών και των κυρώσεων – αποτελεί πολύ αβέβαιο και αμφισβητούμενο θέμα.

## 2.2.2 Ανάπτυξη Εργαζομένων

Ανάπτυξη εργαζομένων σημαίνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός μεμονωμένου υπαλλήλου και ενός οργανισμού στο σύνολό του. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελείται από ατομικό ή εργασιακό επίπεδο και από τη συνολική ανάπτυξη του εργαζομένου, αφού όταν οι εργαζόμενοι του οργανισμού θα αναπτυχθούν στον οργανισμό, η οργάνωση θα είναι πιο ακμάζουσα και η απόδοση των εργαζομένων θα αυξηθεί (Antonacopoulou, 2000).

Οι δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικές για τους εργαζόμενους, αφού καθώς οι δραστηριότητες εκτελούνται, υποδηλώνει ότι ο οργανισμός νοιάζεται για τους υπαλλήλους του και θέλει να αναπτυχθούν (Antonacopoulou, 2000). Πολλοί από τους οργανισμούς επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Όταν οι οργανισμοί συμβάλλουν στις δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρά με αποτέλεσμα να αξιοποιήσουν τις πλήρεις δεξιότητές τους και τις προσπάθειές τους για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών.

Υπάρχουν πολλές σχολές σκέψεων. Μια σχολή σκέψης λέει ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων εστιάζεται στα εξής:

1. Αυτο-ανάπτυξη

2. Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση

Αυτή η ιδέα δείχνει ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων πρέπει να αναγνωρίζεται από τους εργαζόμενους που θέλουν να μάθουν ή που είναι πρόθυμοι να μάθουν. Όταν οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να μάθουν, δείχνουν το ενδιαφέρον τους για τις αναπτυξιακές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά που θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Antonacopoulou, 2000). Η ανάπτυξη των εργαζομένων εξαρτάται επίσης από τον μεμονωμένο εργαζόμενο και το πόση περιέργεια έχει για να μάθει.

Όταν ο μεμονωμένος υπάλληλος θέλει να μάθει, θα μαθαίνει όλο και περισσότερο, θα συμμετέχει σε πολλές άλλες δραστηριότητες, όπως παρακολούθηση σεμιναρίων, εργαστηρίων και άλλων εκπαιδευτικών συνεδριών, είτε στη δουλειά είτε εκτός εργασίας. Αυτό πράγματι θα οδηγούσε στην ανάπτυξη των εργαζομένων και η ανάπτυξη των εργαζομένων θα οδηγούσε σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Δεν έχει σημασία πόση εμπειρογνομosύνη έχει ένα άτομο εάν το άτομο ή ο εργαζόμενος δεν είναι πρόθυμος να αναπτυχθεί. Ανεξάρτητα από το πόσους πόρους παρέχονται ο υπάλληλος

δεν θα αναπτυχθεί. Έτσι, η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι επίσης προσωπική ευθύνη των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα εμπλέκονται στις αναπτυξιακές δραστηριότητες είτε οι υπάλληλοι ανώτερου επιπέδου, οι μεσαίοι ή οι χαμηλότεροι (Antonacopoulou, 2000).

Για παράδειγμα, όταν ένας διευθυντής τμήματος δίνει εντολή στον υπάλληλό του να ολοκληρώσει δύο μαθήματα συνεχούς εκπαίδευσης τους επόμενους 12 μήνες, αυτός είναι ένας στόχος που μπορεί να βελτιώσει τον υπάλληλο και να τον προετοιμάσει για μελλοντικούς ρόλους εντός της εταιρείας. Ένας άλλος τρόπος για να δημιουργήσετε έναν στόχο από το ετήσιο σχέδιο απόδοσης είναι να βασιστείτε στις δεξιότητες που ο υπάλληλος έχει ήδη και να τον προκαλέσετε για το επόμενο βήμα στην καριέρα του. Να θυμάστε ότι η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως:

- (1) Κατάρτιση (τάξη, διαδικτυακό σεμινάριο, σεμινάριο, πανεπιστημιακά μαθήματα κ.λπ.)
- (2) Παρατήρηση δεξιοτήτων
- (3) Τοποθέτηση σε ομάδα έργου
- (4) Εμπειρία κατά την εργασία (διεύρυνση σε τρέχοντα ρόλο)
- (5) Ανεξάρτητη ανάγνωση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 3.1 Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων

Η απόδοση ενός εργαζομένου είναι η προκύπτουσα συμπεριφορά του κατά την εργασία, η οποία μπορεί να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί. Μπορεί να μετρηθεί με κάποιο συνδυασμό ποσότητας, ποιότητας, χρόνου και κόστους.

Η αξιολόγηση απόδοσης αναφέρεται σε όλες αυτές τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της προσωπικότητας, της απόδοσης και των δυνατοτήτων των μελών της ομάδας του. Η αξιολόγηση είναι διαφορετική από την κρίση - ο πρώτος ασχολείται με την απόδοση, ο δεύτερος με το άτομο.

Οι περισσότερες εταιρείες διαθέτουν ξεχωριστό σύστημα αξιολόγησης για κάθε επίπεδο εργαζομένων. Αυτό το σύστημα αξιολόγησης διαφέρει από τους παράγοντες στους οποίους βαθμολογείται ένα άτομο και τη φύση των καθηκόντων που χειρίζεται. Ακόμη και όταν υπάρχει ένα ίδιο σύστημα αξιολόγησης σε διαφορετικούς οργανισμούς, η πιθανότητα επιτυχίας του δεν είναι η ίδια. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στους ακόλουθους παράγοντες: προβλήματα εφαρμογής, οργανωτικό κλίμα και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση. Στις περισσότερες εταιρείες φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο αξιολόγησής τους ή ότι δεν έχουν αξιολογηθεί σωστά. Για το θέμα αυτό, σχεδόν όλες οι εταιρείες έχουν συνέντευξη και συζήτηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι άμεσοι επόπτες είναι ο εκτιμητής, αλλά μερικές φορές είναι επίσης το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή το HOD. Κατά μέσο όρο, το 85% των εργαζομένων σε έναν οργανισμό βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης. (Faseeh, 2013)

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν πρέπει να γίνεται αντιληπτή απλώς ως τακτική δραστηριότητα, αλλά η σημασία της πρέπει να αναγνωρίζεται. Θα πρέπει να υπάρχει μια ανασκόπηση της ανάλυσης εργασίας, του σχεδιασμού της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης. Επίσης, θα πρέπει να φέρει περισσότερη σαφήνεια στο στόχο και το όραμα του οργανισμού και να παρέχει περισσότερη ενδυνάμωση στους εργαζομένους. Επιπλέον, πρέπει να υιοθετηθούν νέες μέθοδοι αξιολόγησης

έτσι ώστε τόσο ο υπάλληλος όσο και ο εκτιμητής να ενδιαφέρονται για τη διαδικασία αξιολόγησης.

Οι εργαζόμενοι που έχουν εξαιρετική απόδοση θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μέντορας για άλλους υπαλλήλους που θα παρακινούσαν τους άλλους να έχουν καλύτερη απόδοση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν σχόλια σχετικά με την αξιολόγησή τους. Αυτό θα τους βοηθήσει να βελτιωθούν στις αδύναμες περιοχές τους. Τα οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα πρέπει να συνδέονται με το ετήσιο σύστημα αξιολόγησης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να παρακινούνται να αποδίδουν καλύτερα.

Πρέπει να αναπτυχθούν νέοι μηχανισμοί για να μειωθεί ο σχετικός παράγοντας χρόνου στη διαδικασία αξιολόγησης. Η εφαρμογή διαδικτυακής αξιολόγησης μπορεί να το κάνει αυτό. (Faseeh, 2013) Η συχνότητα του προγράμματος κατάρτισης για τον εκτιμητή θα πρέπει να αυξηθεί και αυτές οι συνεδρίες πρέπει να γίνουν διαδραστικές. Οι συνεδρίες ευαισθητοποίησης για τους υπαλλήλους θα πρέπει να γίνουν πιο διαδραστικές και οι απόψεις των αξιολογούμενων σχετικά με την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται δεόντως υπόψη.

### **3.1.1 Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης απόδοσης**

#### *3.1.1.1 Συμμετοχή εργαζομένων*

Σε κάθε περίπτωση, εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν το σύστημα αξιολόγησης ως προκατειλημμένο, άδικο και θα στερείται αυστηρότητας, τότε είναι απίθανο να αποδεχθούν τα αποτελέσματα του συστήματος. Η συμμετοχή δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους να υψώσουν τη φωνή τους στη διαδικασία αξιολόγησης. Πρότυπα απόδοσης, κριτήρια αξιολόγησης και το ίδιο το έντυπο αξιολόγησης - όλα μπορούν να αναπτυχθούν με τη βοήθεια των εργαζομένων. Η μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργεί μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και υποστήριξης, η οποία διευκολύνει την ανάπτυξη μιας σχέσης καθοδήγησης ή συμβουλευτικής, μειώνοντας έτσι την ένταση που σχετίζεται με την εκτίμηση και τη σύγκρουση κριτικής (Jordan, 1992). Στο Hamilton Standard, η ανατροφοδότηση από αρκετούς υπαλλήλους βοήθησε στην αποσαφήνιση των ρόλων και των προσδοκιών της εργασίας - συχνές πηγές διαφωνίας μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς. Ο Somerick (Somerick, 1993) πρότεινε τη διεξαγωγή διαλόγου μεταξύ του διευθυντή και των υπαλλήλων. Όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης, εάν παρουσιαστεί οποιοδήποτε πρόβλημα, αυτό μπορεί να συζητηθεί στη συνεδρία διαλόγου αμέσως - όχι μήνες αργότερα, όταν η απόδοση του υπαλλήλου έχει βαθμολογηθεί και τεκμηριωθεί στο προσωπικό του αρχείο.

### *3.1.1.2 Ανάπτυξη προτύπων απόδοσης*

Πρότυπα που πρέπει να αναπτυχθούν τα οποία μετρούν τα βασικά καθήκοντα και ευθύνες εργασίας. Για άλλη μια φορά, η συμμετοχή των εργαζομένων διευκολύνει την ανάπτυξη αξιόπιστων, έγκυρων, δίκαιων και χρήσιμων προτύπων απόδοσης.

### *3.1.1.3 Ο καθορισμός του στόχου*

Η ρύθμιση στόχου ήταν ένα ισχυρό εργαλείο παρακίνησης. Η πλειονότητα της έρευνας καθορισμού στόχων έχει πραγματοποιηθεί σε περιβάλλοντα μη αξιολόγησης. Η ρύθμιση στόχου αποτελείται από στόχους απόδοσης που είναι συγκεκριμένοι, μέτρια προκλητικοί και αποδεκτοί. Ο καθορισμός στόχων στην αξιολόγηση απόδοσης έχει συσχετιστεί με μεγαλύτερη ικανοποίηση αξιολόγησης και αυξημένη απόδοση (Dobbins, et al., 1990). Ο Stevens (Stevens, 1990) δηλώνει ότι: «... αναθέστε στους υπαλλήλους μια σειρά στόχων που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια ενός έτους. Όταν πραγματοποιούνται ετήσιες κριτικές, αξιολογήστε την πρόοδο των εργαζομένων στην επίτευξη αυτών των στόχων. »

### *3.1.1.4 Συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης*

Εάν η συνέντευξη αξιολόγησης διεξάγεται άσχημα, χάνεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Ο ερευνητής πρέπει να γνωρίζει την ευαισθησία στις ανάγκες των εργαζομένων για προστασία της ιδιωτικής ζωής και του απορρήτου. Είναι υψίστης σημασίας να δοθεί αδιαίρετη προσοχή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και να διατεθεί επαρκής χρόνος για μια πλήρη συζήτηση των θεμάτων (Roberts, 2003). «Την περασμένη άνοιξη ο επόπτης μου ήταν πολύ απασχολημένος για να με αξιολογήσει, οπότε δεν έχω ιδέα τι είδους αξιολόγηση αν υπήρχε καθόλου», σχολιάζει ένας αηδιασμένος υπάλληλος στο Πανεπιστήμιο της Ανατολικής Καρολίνας (Mani, 2002). Για να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν στην αξιολόγηση, ο Krug (Krug, 1998) πρότεινε να θέσει ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, δηλαδή τις ερωτήσεις που δεν μπορούν να απαντηθούν με απλό ναι ή όχι. Ιδιαίτερα, πρότεινε αντί να θέσει μια ερώτηση όπως, «Σας αρέσει η δουλειά σας;», ρωτήστε, «Πώς αισθάνεστε για την εργασία σε αυτήν την εταιρεία;» Η τελευταία ερώτηση απαιτεί πιο προσεκτική και ενημερωτική απάντηση.

### *3.1.1.5 Αυτο-αξιολόγηση*

Αυτό απαιτείται για την επίλυση της γενικής καταγγελίας των υπαλλήλων «Η διαδικασία αξιολόγησής μας δεν λαμβάνει υπόψη καμία αξιολόγηση του εαυτού μου. Θα ήθελα τουλάχιστον να μοιραστώ τις σκέψεις μου για το τι έχω επιτύχει και πού θα μπορούσα να βελτιωθώ ». Η αυτοαξιολόγηση παρέχει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αξιολογούν συστηματικά την απόδοσή τους. Μελέτες έχουν δείξει ότι η αυτοαξιολόγηση αυξάνει την αντιληπτή δικαιοσύνη των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν τον εαυτό τους συμπληρώνοντας τη δική τους φόρμα αξιολόγησης και παρουσιάζοντας το σχέδιο για συζήτηση με τον αξιολογητή. Ο McCarthy (McCarthy, 2000) σχολιάζει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν την ευκαιρία να εκτιμήσουν την απόδοσή τους συχνά καταλήγουν σε δημιουργικές λύσεις που δεν θα είχαν εμφανιστεί στη μονόπλευρη διαχειριστική αξιολόγηση. Ο Pam Perry, αντιπρόεδρος ανθρωπίνων πόρων για την CB Richard Ellis λέει (McCarthy, 2000) «Βάζω το προσωπικό μου να γράψει τις δικές του κριτικές. Κάνουν την βαθμολογία και συμπεριλαμβάνουν τα σχόλιά τους, τότε καθόμαστε μαζί και τα εξετάζουμε. Εξαλείφεται τη συζήτηση για το ποιος είναι σωστός και ποιος είναι λάθος και μας επιτρέπει να επικεντρωθούμε σε αυτό που είναι σημαντικό. Είναι πολύτιμο για τους υπαλλήλους να εκφράσουν τις σκέψεις τους σχετικά με την απόδοσή τους γραπτώς.»

#### *3.1.1.6 Σχόλια διαχείρισης*

Τα σχόλια της διοίκησης απαιτούνται για λόγους κοινής λογικής. Όταν οι εργαζόμενοι κάνουν καλές δουλειές, αναμένουν ένα χτύπημα στην πλάτη τους (θετικά σχόλια) από την άλλη πλευρά, εάν οι φτωχοί εκτελεστές δεν λάβουν εποικοδομητικά σχόλια που τους λένε να βελτιωθούν, θα πιστεύουν ότι το παρόν επίπεδο απόδοσης είναι αποδεκτό στον οργανισμό και ενδέχεται να μην καταβάλει επιπλέον προσπάθειες για βελτίωση. Η Camardella (Camardella, 2003) γράφει: Η αξιολόγηση κάθε εργαζομένου ως μέσος όρος, χωρίς να αναφέρουν συγκεκριμένα τα δυνατά και αδύνατα σημεία, μειώνει την αξία της διαδικασίας αξιολόγησης. Όταν εξηγούνται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες ενός υπαλλήλου, ο εργαζόμενος μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνάμεις του και να διορθώσει τις αδυναμίες του. Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της δουλειάς τους, εκτός εάν τους πληροφορηθεί σε ποιο σημείο η απόδοσή τους είναι ανεπαρκής. Για να έχετε ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, πρέπει να υπάρχει επίσημη και ανεπίσημη ανατροφοδότηση απόδοσης. Ο Roberts (Roberts, 2003) αντανακλά την Camardella λέγοντας: «Τα σχόλια είναι απαραίτητα για την απόκτηση των μέγιστων οφελών από τον καθορισμό των στόχων. Χωρίς ανατροφοδότηση, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να κάνουν προσαρμογές στην απόδοση της



εργασίας ή να λάβουν θετική ενίσχυση για αποτελεσματική εργασιακή συμπεριφορά. Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση απόδοσης είναι έγκαιρη, συγκεκριμένη, συμπεριφορική και παρουσιάζεται από μια αξιόπιστη πηγή.» Τα σχόλια είναι αποτελεσματικά στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων και ενισχύουν την ικανοποίηση και την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων. Στα σχόλια, τι κάνει ο εργαζόμενος σωστά πρέπει να τονιστεί. Η εστίαση πρέπει επίσης να δοθεί στη δύναμη των υπαλλήλων.

#### *3.1.1.7 Ανάπτυξη μιας φιλικής προς το χρήστη διαδικασίας*

Τα κριτήρια απόδοσης και η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να είναι αρκετά απλά και πρέπει να είναι καλά κατανοητά από τους βαθμολογητές και τους υπαλλήλους. Τα κριτήρια απόδοσης πρέπει να περιλαμβάνουν τις βασικές πτυχές της εργασίας των εργαζομένων. Εάν αγνοηθεί κάποια βασική πτυχή, τότε στέλνει το μήνυμα ότι είναι ασήμαντο και μπορεί να αγνοηθεί.

#### *3.1.1.8 Ειδικές και σχετικές εκτιμήσεις σχεδιασμού*

Μερικές φορές οι υπάλληλοι παραπονιούνται για το σύστημα αξιολόγησης λέγοντας «Η εταιρεία μας χρησιμοποιεί την ίδια αξιολόγηση για όλες τις θέσεις. Αισθάνομαι ότι τα πράγματα που μετρούνται δεν έχουν να κάνουν με αυτό που κάνω από μέρα σε μέρα » (McCarthy, 2000). Το σύστημα αξιολόγησης θα είναι επιτυχές μόνο όταν τα αντικείμενα που αξιολογούνται καλύπτουν τις απαιτήσεις και τις βασικές λειτουργίες της εργασίας. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται πρέπει να είναι συγκεκριμένα και να σχετίζονται άμεσα με την εργασία.

#### *3.1.1.9 Εκπαίδευση αξιολογητών*

Η έρευνα που διενήργησε η American Management Association αποκαλύπτει ότι ο κύριος λόγος για την απογοήτευση των υπαλλήλων και των εποπτών με τις δυνάμεις αξιολόγησης της απόδοσης είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός διευθυντών δεν έχει επαρκή κατάρτιση για το πώς να δίνει ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους (Krug, 1998). Το άτομο που διεξάγει την αξιολόγηση πρέπει να εκπαιδεύεται εκτενώς στον καθορισμό στόχων, στον καθορισμό προτύπων απόδοσης, στη διεξαγωγή συνεντεύξεων, στην παροχή σχολίων, στην αποφυγή προκαταλήψεων βαθμολογίας, κ.λπ. Συγκεκριμένα, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να είναι ενήμερη για το επίπεδο ικανότητας των βαθμολογητών. Όπως ανέφεραν οι Martin και Bartol (Martin & Bartol, 1998):... μια κριτική μπορεί να υποδηλώνει ότι ένας κριτής που δίνει συνεχώς όλες τις υψηλές βαθμολογίες θα διαπράττει ένα σφάλμα επιείκειας. Από την άλλη

πλευρά, ένας αξιολογητής που αξιολόγησε τους περισσότερους υπαλλήλους χαμηλούς μπορεί να έχει πέσει θύμα του αυστηρού σφάλματος, και κάποιος που αξιολόγησε τους περισσότερους υπαλλήλους στη μέση της κλίμακας μπορεί να καταδεικνύει το σφάλμα της κεντρικής τάσης.

#### *3.1.1.10 Αναθεώρηση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης*

Κανένα σύστημα δεν είναι μόνιμο και το σύστημα αξιολόγησης δεν αποτελεί εξαίρεση. Τα σχόλια για τη διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να ζητούνται τακτικά τόσο από τους επόπτες όσο και από τους υπαλλήλους. Οι Longenecken και Fink (Longenecker & Fink, 1999) δηλώνουν: Είναι σημαντικό να ελέγχετε συστηματικά και τακτικά τις λειτουργίες του συστήματος για να βεβαιωθείτε ότι η διαδικασία και οι πρακτικές ακολουθούνται και είναι αποτελεσματικές. Παραδείγματα μέτρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της υγείας του συστήματος αξιολόγησης περιλαμβάνουν την αποδοχή και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στο σύστημα αξιολόγησης. Η προέλευση της εκτίμησης των επιδόσεων έχει εντοπιστεί στον τρίτο αιώνα μ.Χ. στην Κίνα, όταν ο φιλόσοφος Σιν Γιου φέρεται να επέκρινε έναν κριτή που χρησιμοποίησε η Δυναστεία Wei για βαθμολόγηση υπαλλήλων σύμφωνα με τις προσωπικές του προτιμήσεις και αντιπάθειες και όχι βάσει ατομικής αξίας (Patten, 1977). Οι σύγχρονες εκτιμήσεις εφαρμόζονται, για πρώτη φορά, από τον αμερικανικό στρατό το 1813 (Petrie, 1950).

#### **3.1.2 Μέθοδοι / Τεχνικές εκτιμήσεων απόδοσης**

Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες μέθοδοι στην αξιολόγηση απόδοσης. Ορισμένες είναι επίσημες, ενώ άλλες είναι ανεπίσημες. Οι άτυπες αξιολογήσεις περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της απόδοσης ενός ατόμου εκτός οποιασδήποτε επίσημης δομής. Οι εργαζόμενοι υπόκεινται σε συνειδητή και ακούσια αξιολόγηση από τους επόπτες τους σε καθημερινή βάση. Μεγάλο μέρος αυτής της αξιολόγησης είναι υποκειμενικό και μπορεί να επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ικανότητα του υπαλλήλου, τις αντιδράσεις του υπό πίεση, την εμφάνισή του, τον βαθμό οργάνωσης, τα επίπεδα προσοχής και ενδιαφέροντος.

Ενώ αυτά τα είδη ανεπίσημων αξιολογήσεων είναι δύσκολο να αποφευχθούν, η σύγχρονη σοφία υποδηλώνει ότι οι επίσημες αξιολογήσεις δεν πρέπει να βασίζονται σε χαρακτηριστικά, αλλά να σχετίζονται άμεσα με τα ειδικά καθήκοντα των θέσεων.

Το επίσημο σύστημα αξιολόγησης αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων με βάση ρητά κριτήρια - ποιοτικά και ποσοτικά. Μερικές από τις τυπικές τεχνικές αξιολόγησης είναι κλίμακες βαθμολογίας γραφικών, κλίμακες βαθμολογίας συμπεριφοράς (BARS- Behaviorally Anchored Rating Scale), κλίμακες παρατήρησης συμπεριφοράς. Μια ολοκληρωμένη περιγραφή αυτών των μεθόδων μπορεί να βρεθεί στους (Murphy & Cleveland, 1991).

Έχουν επινοηθεί πολλές μέθοδοι για τη μέτρηση της ποσότητας και της ποιότητας των εκτιμήσεων απόδοσης. Κάθε μέθοδος είναι αποτελεσματική για ορισμένους σκοπούς, μόνο για ορισμένους οργανισμούς. Κανένα δεν πρέπει να απορριφθεί ή να γίνει αποδεκτό ως κατάλληλο, εκτός εάν σχετίζονται με τις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού ή ενός εργαζομένου. Σε γενικές γραμμές όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε δύο διαφορετικές κατηγορίες.

(1) Προηγούμενες μέθοδοι

(2) Μέθοδοι προσανατολισμένες στο μέλλον

#### 3.1.2.1 Προηγούμενες μέθοδοι

- (1) Κλίμακες Βαθμολογίας: Οι κλίμακες βαθμολογίας αποτελούνται από αρκετές αριθμητικές κλίμακες που αντιπροσωπεύουν κριτήρια απόδοσης που σχετίζονται με την εργασία, όπως η αξιοπιστία, η πρωτοβουλία, η παραγωγή, η παρουσία, η στάση κ.λπ. Κάθε κλίμακα κυμαίνεται από εξαιρετική έως φτωχή. Υπολογίζονται οι συνολικές αριθμητικές βαθμολογίες και εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα.
- (2) Λίστα ελέγχου: Με αυτήν τη μέθοδο, συντάσσεται λίστα ελέγχου δηλώσεων χαρακτηριστικών υπαλλήλου με τη μορφή Ναι ή Όχι με βάση ερωτήσεις. Εδώ ο κριτής κάνει μόνο την αναφορά ή τον έλεγχο και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάνει την πραγματική αξιολόγηση.
- (3) Μέθοδος καταναγκαστικής επιλογής: Δίδεται η σειρά των δηλώσεων που είναι διατεταγμένες στα μπλοκ δύο ή περισσότερων και ο κριτής υποδεικνύει ποια δήλωση είναι αληθής ή ψευδής. Ο κριτής αναγκάζεται να κάνει μια επιλογή. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάνει πραγματική αξιολόγηση.
- (4) Συγκριτική μέθοδος αξιολόγησης (Ranking & Paired Comparisons): Πρόκειται για συλλογή διαφορετικών μεθόδων που συγκρίνουν την απόδοση με αυτήν άλλων

συναδέλφων. Οι συνήθειες τεχνικές που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι μέθοδοι κατάταξης και μέθοδος ζευγαρωμένης σύγκρισης.

- Μέθοδοι κατάταξης: Ο ανώτερος κατατάσσει τον εργαζόμενο του με βάση την αξία, από το καλύτερο στο χειρότερο. Ωστόσο, πόσο καλύτερα και γιατί καλύτερα δεν περιγράφονται σε αυτήν τη μέθοδο. Είναι εύκολο να διαχειριστεί και να εξηγήσει.
  - Μέθοδοι Σύζευξης: Σε αυτήν τη μέθοδο κάθε υπάλληλος βαθμολογείται με έναν άλλο υπάλληλο με τη μορφή ζευγών. Ο αριθμός των συγκρίσεων μπορεί να υπολογιστεί με τη βοήθεια ενός τύπου.
- (5) Μέθοδος δοκιμής: Σε αυτή τη μέθοδο, ο κριτής καταγράφει λεπτομερώς την περιγραφή του εργαζομένου σε μια σειρά από ευρείες κατηγορίες όπως, συνολική εντύπωση απόδοσης, προώθηση της ικανότητας του υπαλλήλου, υπάρχουσες ικανότητες και προσόντα εκτέλεσης θέσεων εργασίας, δυνατά και αδύνατα σημεία και ανάγκες κατάρτισης του υπαλλήλου.

### 3.1.2.2 Μέθοδοι προσανατολισμένες στο μέλλον

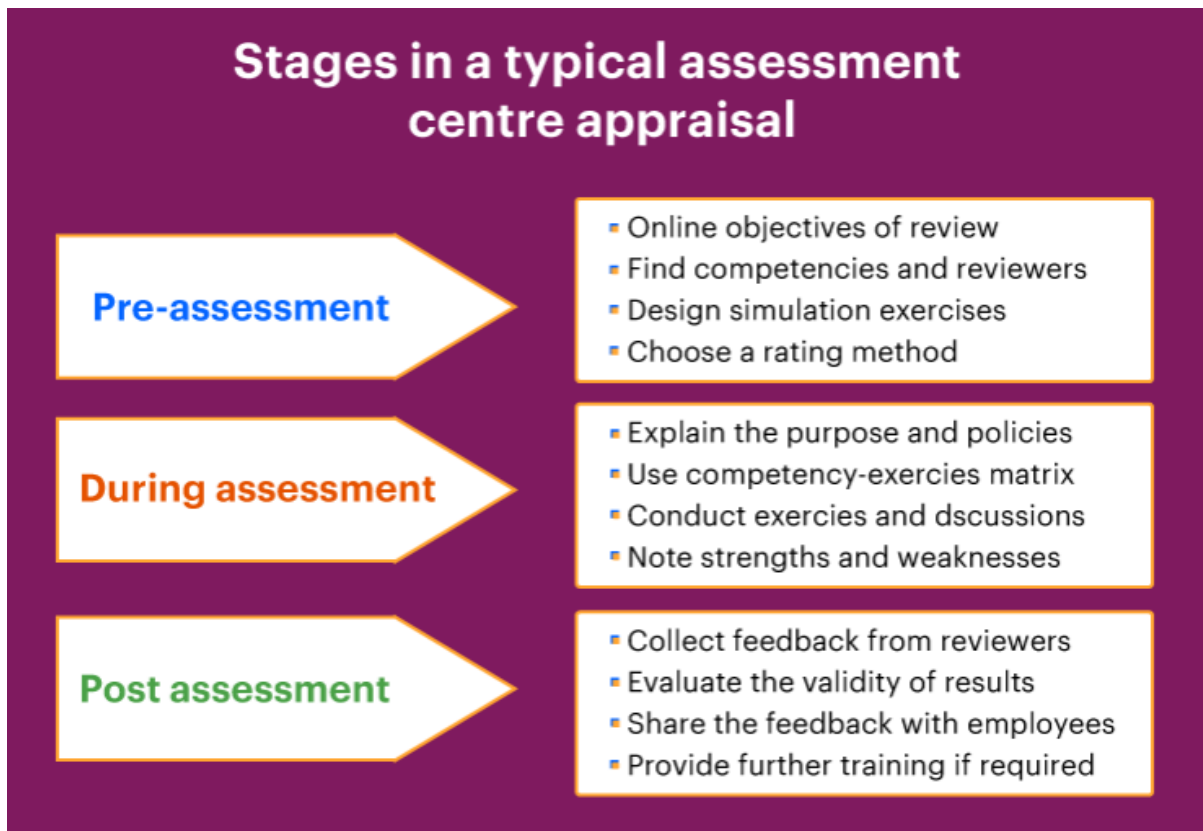
- (1) Διαχείριση βάσει στόχων: Σημαίνει τη διαχείριση βάσει στόχων και η απόδοση βαθμολογείται έναντι της επίτευξης των στόχων που δηλώνονται από τη διοίκηση. Η διαδικασία MBO συνεχίζεται όπως παρακάτω. Καθορισμός στόχων και επιθυμητά αποτελέσματα για κάθε υφιστάμενο
- Καθορισμός προτύπων απόδοσης
  - Σύγκριση πραγματικών στόχων με στόχους που επιτεύχθηκαν από τον εργαζόμενο
  - Καθιέρωση νέων στόχων και νέων στρατηγικών για στόχους που δεν επιτεύχθηκαν το προηγούμενο έτος.
- (2) Ψυχολογικές εκτιμήσεις: Αυτές οι εκτιμήσεις απευθύνονται περισσότερο στην εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων για μελλοντικές επιδόσεις και όχι στο παρελθόν. Γίνεται με τη μορφή σε βάθος συνεντεύξεων, ψυχολογικών δοκιμών και συζήτησης με επόπτες και επανεξέτασης άλλων αξιολογήσεων. Είναι περισσότερο

επικεντρωμένο στους εργαζομένους συναισθηματικά, πνευματικά και κινητήρια και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοσή του. Αυτή η προσέγγιση είναι αργή και δαπανηρή και μπορεί να είναι χρήσιμη για λαμπρά νεαρά μέλη που μπορεί να έχουν σημαντικές δυνατότητες. Ωστόσο, η ποιότητα αυτών των εκτιμήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες των ψυχολόγων που πραγματοποιούν την αξιολόγηση.

(3) Σχόλια 360 μοιρών: Πρόκειται για μια τεχνική που είναι συστηματική συλλογή δεδομένων απόδοσης για μια μεμονωμένη ομάδα, που προέρχεται από έναν αριθμό ενδιαφερόμενων μερών όπως άμεσους επόπτες, μέλη της ομάδας, πελάτες, συνομηλίκους και εαυτούς. Στην πραγματικότητα, οποιοσδήποτε έχει χρήσιμες πληροφορίες για το πώς ένας εργαζόμενος κάνει μια δουλειά μπορεί να είναι ένας από τους εκτιμητές. Ωστόσο, η αξιολόγηση απόδοσης σπάνια χρησιμοποιείται σωστά, καθώς οι υπάρχουσες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης δεν ενσωματώνουν τα αποτελέσματα απόδοσης των εργαζομένων. Για να αποφευχθεί η εκτίμηση απόδοσης από το να γίνει τίποτα περισσότερο από κενά λέξεις-κλειδιά, οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ανανεώσουν την υπάρχουσα διαδικασία τους και να δοκιμάσουν να εφαρμόσουν μία από τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης. Με τη σωστή μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Μια καλή μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να κάνει ολόκληρη την εμπειρία αποτελεσματική και ικανοποιητική.

(4) Μέθοδος του Κέντρου Αξιολόγησης: Η ιδέα του κέντρου αξιολόγησης εισήχθη το 1930 από τον γερμανικό στρατό, αλλά έχει προσαρμοστεί ώστε να ταιριάζει στο σημερινό περιβάλλον. Η μέθοδος του κέντρου αξιολόγησης επιτρέπει στους υπαλλήλους να πάρουν μια σαφή εικόνα για το πώς τους παρατηρούν οι άλλοι και τον αντίκτυπο που έχει στην απόδοσή τους. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν θα εκτιμήσει μόνο την υπάρχουσα απόδοση ενός ατόμου αλλά και θα προβλέψει μελλοντικές επιδόσεις εργασίας. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι καλούνται να λάβουν μέρος σε ασκήσεις κοινωνικής προσομοίωσης όπως άτυπες συζητήσεις, ασκήσεις εύρεσης γεγονότων, προβλήματα λήψης αποφάσεων, παιχνίδι ρόλων και άλλες ασκήσεις που διασφαλίζουν την επιτυχία σε έναν ρόλο. Το

σημαντικότερο μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι είναι δύσκολη η διαχείριση μιας διαδικασίας που απαιτεί χρόνο και κόστος.



Εικόνα 3.1.2.2.1 (Kissflow, 2020)

Η επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης είναι πιο κρίσιμη από ποτέ, δεδομένου ότι αντικατοπτρίζει τη γνώμη για τους υπαλλήλους και πόσο ενδιαφέρεστε για το ηθικό των εργαζομένων. Μόλις βρεθεί μια ιδανική μέθοδος ελέγχου απόδοσης για τις ανάγκες του οργανισμού, το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί σωστά για να εξαλειφθούν κρίσιμα κενά απόδοσης και να αντιμετωπιστούν πειστικά ζητήματα που επηρεάζουν την απόδοση επένδυσης.

### 3.2 Ανάπτυξη Εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες έχουν διάφορους τρόπους για να κάνουν πράξη την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ο στόχος υπέρβασης είναι να ενισχυθεί το ευρύ φάσμα

δεξιοτήτων των εργαζομένων, είτε πρόκειται για ευελιξία, οργανωτικότητα, δημιουργικότητα, επικοινωνία ή ηγεσία.

### 3.2.1 Προκλήσεις στην ανάπτυξη εργαζομένων

Η ανάπτυξη των εργαζομένων εξαρτάται από τον μεμονωμένο εργαζόμενο εάν ο εργαζόμενος είναι πρόθυμος να συμμετάσχει ή όχι. Η ανάπτυξη των εργαζομένων εξαρτάται επίσης από την κουλτούρα της οργάνωσης, τη στάση της ανώτατης διοίκησης και τις περιορισμένες ευκαιρίες προαγωγής. (Antonacopoulou, 2000)

*Οργανωτική κουλτούρα:* - Εάν η κουλτούρα της οργάνωσης υποστηρίζει τους υπαλλήλους, και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, τότε οι εργαζόμενοι θα αναπτύσσονται περισσότερο και η απόδοση θα αυξάνεται.

*Στάση της ανώτατης διοίκησης:* - Η στάση της ανώτατης διοίκησης είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων. Εξαρτάται από την ειλικρίνεια και τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

*Περιορισμένες ευκαιρίες προώθησης:* - Εάν οι ευκαιρίες προώθησης είναι περιορισμένες, οι εργαζόμενοι δεν θα συμμετάσχουν στις αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων.

### 3.2.2 Αναπτυξιακές δραστηριότητες

#### 3.2.2.1 Καθοδήγηση

Η καθοδήγηση είναι μια σημαντική δραστηριότητα για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η προγύμναση δεν είναι επίσημη. Περιλαμβάνει τη μεταχείριση των εργαζομένων ως προσωπικού συνεργάτη στην επίτευξη τόσο προσωπικών όσο και οργανωτικών στόχων. Επομένως, μπορούμε να λύσουμε προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων παρέχοντας καθοδήγηση (Agarwal, 2006). Όταν επιλυθούν προβλήματα, αυτό οδηγεί σε αύξηση της οργανωτικής απόδοσης καθώς οι εργαζόμενοι θα μπορούν να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους.

#### 3.2.2.2 Κέντρα ανατροφοδότησης και ανάπτυξης 360 μοιρών

Τα κέντρα ανατροφοδότησης και ανάπτυξης 360 μοιρών έχουν προγραμματιστεί και βασίζονται σε προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης. Τα αναπτυξιακά κέντρα είναι παρόντα στον οργανισμό ή υπάρχουν πολλά αναπτυξιακά κέντρα εκτός του οργανισμού και είναι πολύ

σημαντικά καθώς παρέχουν εκπαίδευση στον μεμονωμένο υπάλληλο (Hazucha, et al., 1993) για το πως να αναπτυχθούν και οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν μόνο εάν έχουν επιθυμία ή κίνητρο να αναπτυχθούν.

#### *3.2.2.3 Αναπτυξιακή εκτίμηση*

Η αναπτυξιακή αξιολόγηση είναι μια συνεχής διαδικασία για την ανάπτυξη των εργαζομένων σε τη διάρκεια του έτους. Βασικά, είναι υποχρεωτικό μέρος της διαχείρισης απόδοσης. Αυτή η αξιολόγηση θα καθορίσει τον ασθενή τομέα του εργαζομένου όπου απαιτείται ανάπτυξη των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων (Kirkpatrick, 2006).

#### *3.2.2.4 Επενδύσεις σε αντιληπτές αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων*

Η επένδυση σε αντιληπτές αναπτυξιακές δραστηριότητες του εργαζομένου είναι σημαντική προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων, καθώς η επένδυση σε αντιληπτές αναπτυξιακές δραστηριότητες παρέχει επίσης στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chay & Norman, 2003).

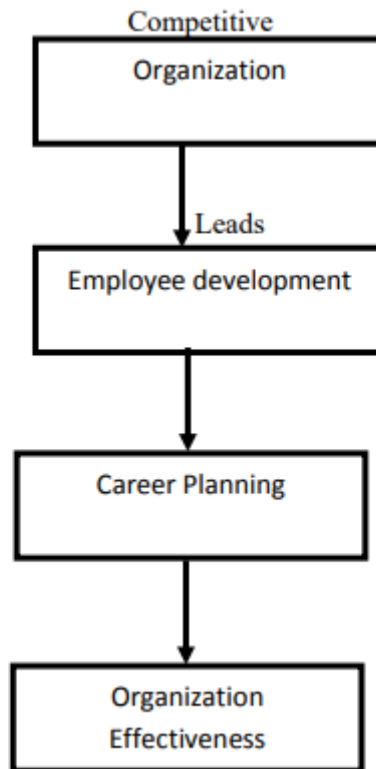
#### *3.2.2.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

Οι περισσότεροι από τους οργανισμούς δεν θεωρούν ότι οι αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων έχουν μεγάλη αξία. Επικεντρώνονται μόνο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Δεν ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Έτσι, εάν οι οργανισμοί επικεντρώνονταν στις αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων, αυτό θα βοηθούσε στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Chay & Norman, 2003).

### **3.2.3 Σχέση Ανάπτυξης και Αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων**

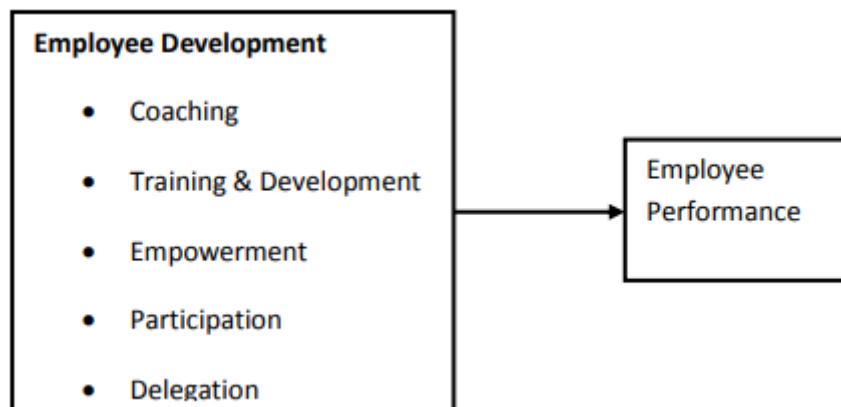
Καθώς οι δεξιότητες ενισχύονται, θα μπορούσαν να αναπτύξουν στην σταδιοδρομία τους το δικό τους ρεαλιστικό σχέδιο σταδιοδρομίας και έτσι να οδηγήσουν στην αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.





*Διάγραμμα 3.2.3.1 Source: (Chay & Norman, 2003)*

Η ανάπτυξη των εργαζομένων γίνεται ολοένα και πιο κρίσιμη και επιτακτική στρατηγική για οργανισμούς στο τρέχον επιχειρηματικό περιβάλλον. Μετά από πέντε μεταβλητές της εξέλιξης των εργαζομένων θα επηρεαστεί η την απόδοση των εργαζομένων



*Διάγραμμα 3.2.3.2 (Hameed & Waheed, 2011)*

### *Καθοδήγηση*

Τα άτομα επιτρέπεται να αναλάβουν την ευθύνη. Αντιμετωπίζονται ως συνεργάτες για την επίτευξη προσωπικών και οργανωτικών στόχων. Καθώς επιτυγχάνονται οι στόχοι, η απόδοση βελτιώνεται (Agarwal, 2006).

### *Προπόνηση και ανάπτυξη*

Η εκπαίδευση είναι η μόνιμη αλλαγή συμπεριφοράς. Ο υπάλληλος πρέπει να διδαχθεί πώς να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία. Η ανάπτυξη είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία (Leibowitz & Schlossberg, 1981).

### *Ενδυνάμωση*

Η ενδυνάμωση σημαίνει αύξηση της ικανότητας του εργαζομένου και επίσης παροχή ελευθερίας εργασίας που θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων.

### *Συμμετοχή*

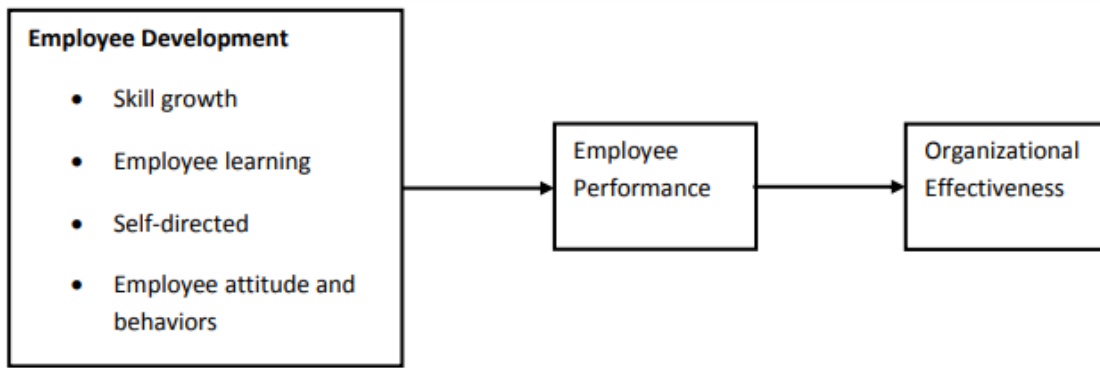
Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε πολιτικές οργανώσεων ή στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοση. Θα είναι έτσι σε θέση να λαμβάνουν πιο έξυπνες αποφάσεις.

### *Αντιπροσωπεία*

Εάν οι διευθυντές αναθέσουν την εξουσία στους υπαλλήλους για την εκτέλεση της εργασίας, αυτό που θέλουν μπορεί επίσης να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι θα κάνουν τις δραστηριότητες που μπορούν να εκτελέσουν πιο εύκολα. Αυτό θα οδηγήσει στην επίτευξη οργανωτικών στόχων και συνεπώς στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης (αποτελεσματικότητα).

Η απόδοση των εργαζομένων είναι μια εξαρτημένη μεταβλητή και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ανεξάρτητη μεταβλητή. Η μεταβλητή ανάπτυξης εργαζομένων λειτουργεί με τις ακόλουθες υπο μεταβλητές.

- ✓ Εκμάθηση εργαζομένων
- ✓ Ανάπτυξη δεξιοτήτων
- ✓ Αυτοκατευθυνόμενος
- ✓ Στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων



Διάγραμμα 3.2.3.3 (Hameed & Waheed, 2011)

Η απόδοση των εργαζομένων σημαίνει παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων λειτουργεί ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων τελικά θα επηρεάσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η ανάπτυξη των εργαζομένων επηρεάζεται από τέσσερις μεταβλητές οι οποίες έχουν άμεση επιρροή στην ανάπτυξη τους.

#### Εκμάθηση εργαζομένων

Η μάθηση των εργαζομένων εξηγεί τη διαδικασία απόκτησης γνώσεων μέσω της περιέργειας για μάθηση. Είναι μια νοοτροπία που έχει άγχος να πάρει πληροφορίες. Η μάθηση των εργαζομένων θα αυξήσει τις ικανότητες του υπαλλήλου (Dixon, 1999). Οι ικανότητες βοηθούν στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

#### Ανάπτυξη δεξιοτήτων

Σημαίνει αύξηση του επιπέδου δεξιοτήτων ενός υπαλλήλου. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι δυνατή μέσω της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης. Το επίπεδο δεξιοτήτων θα επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων θα επηρεάσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

#### Αυτο-κατευθυνόμενος

Η ανάπτυξη των εργαζομένων εξαρτάται επίσης από τον μεμονωμένο υπάλληλο, πόση περιέργεια έχει για να μάθει. Όταν ο μεμονωμένος υπάλληλος θέλει να μάθει, θα μαθαίνει όλο και περισσότερο, θα συμμετείχε σε πολλές άλλες δραστηριότητες, όπως παρακολούθηση σεμιναρίων, εργαστηρίων και άλλων εκπαιδευτικών συνεδριών, είτε στη δουλειά είτε εκτός εργασίας. Αυτό πράγματι θα οδηγούσε στην ανάπτυξη των εργαζομένων και η ανάπτυξη των

εργαζομένων θα οδηγούσε σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Antonacopoulou, 2000).

#### Στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων

Η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων αναφέρεται στην ανταπόκριση ενός εργαζομένου. Όταν ο υπάλληλος διορίζεται σε διαφορετικά εργαστήρια και σεμινάρια κατάρτισης, η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων θα καθορίσουν τη σοβαρότητα στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Ο ανταποκρινόμενος υπάλληλος θα μάθει διαφορετικές δεξιότητες που θα αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων θα επηρεάσει την οργανωτική παραγωγικότητα.

Όλα τα πιο πάνω επηρεάζουν άμεσα την απόδοση των εργαζομένων η οποία σημαίνει παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της εξέλιξης των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων τελικά θα επηρεάσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η οργανωτική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην επίτευξη των συνολικών οργανωτικών στόχων (Milkovich & Boudreau, 2004). Η ανάπτυξη των εργαζομένων οδηγεί στην απόδοση των εργαζομένων. Άρα, η ατομική απόδοση ενός υπαλλήλου θα οδηγήσει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα εφαρμοστεί μια μέθοδος για αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και ανάπτυξης του προσωπικού που χρησιμοποιείται από μια συγκεκριμένη εταιρεία. Θα εφαρμοστεί δηλαδή μια διαδικασία μελέτης περίπτωσης με βάση την ανάλυση βασικών στοιχείων που εφαρμόζονται από την εταιρεία για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων της καθώς και την ανάπτυξή τους. Όπως έχει δηλωθεί από τον (Yin, 1994) η μελέτη περίπτωσης ορίζεται ως η εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πλαίσιο της πραγματικότητας και συγκεκριμένα όταν τα όρια ανάμεσα στο φαινόμενο και το πλαίσιο δεν είναι ξεκάθαρα.

Η εταιρεία με την οποία θα ασχοληθούμε στην παρούσα μελέτη εδρεύει στην Λευκωσία και δραστηριοποιείται στον χώρο των φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων από το 1990. Στην παρούσα φάση εργοδοτεί 27 υπαλλήλους οι οποίοι απαρτίζουν τα 5 διαφορετικά τμήματα της εταιρείας, το οικονομικό τμήμα(λογιστήριο), το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, το εμπορικό τμήμα, το τμήμα σχεδιασμού και μελέτης και τέλος το εργοτάξιο. Στο τμήμα λογιστηρίου εργάζονται 3 άτομα, στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού εργάζονται 4 άτομα, στο εμπορικό τμήμα εργάζονται 3 άτομα, στο τμήμα σχεδιασμού και μελέτης εργάζονται 4 άτομα και τέλος στο εργοτάξιο απασχολούνται 13 άτομα. Οι άνδρες αποτελούν την πλειοψηφία στην επιχείρηση αφού είναι 21 σε αντίθεση με τις γυναίκες που είναι μόλις 6.

#### 4.1.1 Ποιοτική Έρευνα

Η ποιοτική έρευνα εστιάζει στην κατανόηση ενός ερευνητικού ερωτήματος ως ανθρωπιστικής ή ιδεαλιστικής προσέγγισης. Η ποιοτική μέθοδος χρησιμοποιείται για την κατανόηση των πεποιθήσεων, των εμπειριών, των στάσεων, της συμπεριφοράς και των αλληλεπιδράσεων των ανθρώπων δημιουργώντας μη αριθμητικά δεδομένα. Η ενσωμάτωση της ποιοτικής έρευνας στις μελέτες παρέμβασης είναι μια ερευνητική στρατηγική που αποκτά αυξημένη προσοχή σε διάφορους κλάδους. Αν και κάποτε αντιμετωπιζόταν ως φιλοσοφικά ασυμβίβαστη με την πειραματική έρευνα, η ποιοτική έρευνα αναγνωρίζεται πλέον για την ικανότητά της να προσθέτει μια νέα διάσταση σε επεμβατικές μελέτες που δεν μπορούν να ληφθούν μόνο μέσω της μέτρησης των μεταβλητών. (Gibson, et al., 2004) Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε αρχικά σε ψυχολογικές μελέτες όταν οι ερευνητές βρήκαν κουραστική την αξιολόγηση της

ανθρώπινης συμπεριφοράς σε αριθμητική. Από τότε, η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται και σε άλλους ερευνητικούς τομείς.

Οι αξιολογήσεις περιπτώσιολογικής μελέτης, χρησιμοποιώντας μια ή περισσότερες ποιοτικές μεθόδους, έχουν χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση σε σημαντικά πρακτικά και πολιτικά ζητήματα.

#### 4.1.2 Τεχνικές στην ποιοτική έρευνα

Οι «ποιοτικές» μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με την εμπειρία, το νόημα και την προοπτική, συνήθως από την άποψη του συμμετέχοντα. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω αυτά τα δεδομένα συνήθως δεν επιδέχονται μέτρηση. Οι ποιοτικές ερευνητικές τεχνικές περιλαμβάνουν «συζητήσεις μικρής ομάδας» για τη διερεύνηση πεποιθήσεων, στάσεων και εννοιών της κανονιστικής συμπεριφοράς. «Ημιδομημένες συνεντεύξεις», για να αναζητήσουν απόψεις σχετικά με ένα επικεντρωμένο θέμα ή, με βασικούς πληροφοριοδότες, για βασικές πληροφορίες ή θεσμική προοπτική · «Σε βάθος συνεντεύξεις» για την κατανόηση μιας κατάστασης, εμπειρίας ή γεγονότος από προσωπική άποψη και «ανάλυση κειμένων και εγγράφων», όπως κυβερνητικές εκθέσεις, άρθρα πολυμέσων, ιστότοποι ή ημερολόγια, για να μάθουν σχετικά με τις καταγεγραμμένες ή ιδιωτικές γνώσεις. (Hammarberg, et al., 2016)

##### 4.1.2.1 Δομημένες Συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις αποτελούν την πιο διαδεδομένη τεχνική για συλλογή δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι ερευνητικών συνεντεύξεων: δομημένες, ημιδομημένες και μη δομημένες. Οι δομημένες συνεντεύξεις είναι, ουσιαστικά, προφορικά ερωτηματολόγια, στα οποία υποβάλλονται μια λίστα προκαθορισμένων ερωτήσεων, με μικρή ή καθόλου παραλλαγή και χωρίς περιθώρια για ερωτήσεις παρακολούθησης σε απαντήσεις που απαιτούν περαιτέρω επεξεργασία. Κατά συνέπεια, είναι σχετικά γρήγορο και εύκολο στη διαχείριση και μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο εάν απαιτείται διευκρίνιση ορισμένων ερωτήσεων ή εάν υπάρχει πιθανότητα να υπάρξουν προβλήματα γραμματισμού ή αριθμητικότητας με τους ερωτηθέντες. Ωστόσο, από τη φύση τους, επιτρέπουν περιορισμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων και, ως εκ τούτου, είναι ελάχιστα χρήσιμες εάν απαιτείται «βάθος».

#### 4.1.2.2 Μη δομημένες Συνεντεύξεις

Αντίθετα, οι μη δομημένες συνεντεύξεις δεν αντικατοπτρίζουν προκαταρκτικές θεωρίες ή ιδέες και εκτελούνται με μικρή ή καθόλου οργάνωση. Μια τέτοια συνέντευξη μπορεί απλά να ξεκινήσει με μια αρχική ερώτηση όπως «Μπορείτε να μου πείτε για την εμπειρία και την προσωπική σας άποψη για αξιολογήσεις απόδοσης που έχετε κάνει ή σας έχουν κάνει στο παρελθόν;» και στη συνέχεια θα βασιστεί στην πρόοδο, κυρίως, στην αρχική απόκριση. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις είναι συνήθως πολύ χρονοβόρες (συχνά διαρκούν αρκετές ώρες) και μπορεί να είναι δύσκολο να τις διαχειριστούν και να συμμετάσχουν οι ερωτώμενοι, καθώς η έλλειψη προκαθορισμένων ερωτήσεων συνέντευξης παρέχει λίγη καθοδήγηση σχετικά με το τι να συζητήσουν (για τους οποίους πολλοί συμμετέχοντες θεωρούν ότι προκαλούν σύγχυση και δεν βοηθούν) . Η χρήση τους, επομένως, θεωρείται αναγκαία μόνο όπου απαιτείται σημαντικό «βάθος» ή όπου ουσιαστικά δεν είναι γνωστό τίποτα για την περιοχή του θέματος (ή απαιτείται διαφορετική προοπτική μιας γνωστής περιοχής θέματος).

#### 4.1.2.3 Ημι-δομημένες Συνεντεύξεις

Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις αποτελούνται από πολλά βασικά ερωτήματα που βοηθούν στον καθορισμό των τομέων που πρέπει να διερευνηθούν, αλλά επίσης επιτρέπει στον ερευνητή ή τον ερωτώμενο να αποκλίνει προκειμένου να αναζητήσει μια ιδέα ή απάντηση με περισσότερες λεπτομέρειες. Αυτή η μορφή συνέντευξης χρησιμοποιείται συχνότερα, καθώς παρέχει στους συμμετέχοντες κάποια καθοδήγηση σχετικά με το τι να πουν, το οποίο πολλοί θεωρούν χρήσιμο. Η ευελιξία αυτής της προσέγγισης, ιδιαίτερα σε σύγκριση με δομημένες συνεντεύξεις, επιτρέπει επίσης την ανακάλυψη ή επεξεργασία πληροφοριών που είναι σημαντικές για τους συμμετέχοντες, αλλά ενδέχεται να μην είχαν θεωρηθεί στο παρελθόν ως σχετικές/σημαντικές από την ερευνητική ομάδα. (Gill, et al., 2008)

#### 4.1.3 Δείγμα Έρευνας

Στην παρούσα έρευνα που θα διεξαχθεί με σκοπό την μελέτη του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης των εργαζομένων στην συγκεκριμένη εταιρεία το δείγμα της έρευνας θα παρθεί μέσα από την διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων τόσο σε υπεύθυνους των τμημάτων της (προϊσταμένους) όσο και σε υφιστάμενους υπαλλήλους. Το δείγμα της έρευνας παρουσιάζεται στον πίνακα 4.1.3.1

Κωδικός A/A	Φύλλο	Θέση Εργασίας	Τμήμα	Εμπειρία Εργασίας	Εκπαίδευση
----------------	-------	------------------	-------	----------------------	------------

Π1	Γυναίκα	Διευθύντρια /Προϊσταμένη Λογιστηρίου	Τμήμα Οικονομικών / Λογιστήριο	15	Πανεπιστημιακή Μόρφωση Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
Π2	Γυναίκα	Προϊσταμένη Ανθρώπινου δυναμικού	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	18	Πανεπιστημιακή Μόρφωση Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
Π3	Άνδρας	Προϊστάμενος τμήματος σχεδιασμού και μελέτης	Τμήμα Σχεδιασμού και μελέτης	12	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Π4	Άνδρας	Προϊστάμενος Εμπορικού Τμήματος	Εμπορικό Τμήμα	10	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Π5	Άνδρας	Προϊστάμενος Εργοταξίου	Εργοτάξιο	20	Κολεγιακή Μόρφωση
Ε1	Γυναίκα	Λειτουργός Οικονομικών	Τμήμα Οικονομικών / Λογιστήριο	11	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Ε2	Άνδρας	Λειτουργός HR	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	8	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Ε3	Άνδρας	Βοηθός Ηλεκτρολόγου Μηχανικού	Τμήμα Σχεδιασμού και μελέτης	6	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Ε4	Άνδρας	Υπάλληλος Εξυπηρέτησης Πελατών	Εμπορικό Τμήμα	3	Μέση Εκπαίδευση
Ε5	Άνδρας	Τεχνικός	Εργοτάξιο	7	Μέση Εκπαίδευση

Π-Προϊστάμενος  
Ε-Εργαζόμενος  
1-Τμήμα Οικονομικών  
2-Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού  
3-Τμήμα σχεδιασμού και μελέτης  
4-Εμπορικό τμήμα  
5-Εργοτάξιο

Πίνακας 4.1.3.1 : Πίνακας που παρουσιάζει το δείγμα της έρευνας



#### 4.1.4 Επεξεργασία και Ανάλυση Δεδομένων

Κατά την διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας θα διεξαχθούν ημι-δομημένες συνεντεύξεις με συμμετέχοντες το πιο πάνω δείγμα εργαζομένων στον εργασιακό χώρο του προσωπικού της επιλεγόμενης εταιρείας. Πριν την παρουσία μου ως ερευνητής στον χώρο εργασίας των υπαλλήλων θα προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία τουλάχιστον 2 εβδομάδες νωρίτερα, ενημερώνοντας τους ενδιαφερόμενους για τις προθέσεις της έρευνας ούτως ώστε να γίνει η κατάλληλη προετοιμασία τους. Θα συμφωνηθεί από κοινού η ημέρα και ώρα διεξαγωγής των συνεντεύξεων οι οποίες έχουν αρχικό πλάνο διάρκειας 30 λεπτών η κάθε μια. Κατόπιν συναίνεσης των συμμετεχόντων οι συνεντεύξεις θα μαγνητοσκοπηθούν.

Θα πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με 10 εργαζόμενους, εκ των οποίων οι 5 είναι υπεύθυνοι των 5 τμημάτων και οι υπόλοιποι 5 υφιστάμενοι υπαλλήλοι τους ένας από κάθε τμήμα αντίστοιχα ούτως ώστε να συλλεχθούν δεδομένα από όλα τα στρώματα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Με το τέλος των συνεντεύξεων θα ακολουθήσει απομαγνητοφώνηση όλων των συνεντεύξεων που θα έχουν πραγματοποιηθεί έτσι ώστε να μας δοθεί η δυνατότητα να καταγράψουμε τις πληροφορίες που θα μας δοθούν. Με βάση τις συνεντεύξεις θα γίνει «αποκωδικοποίηση» του προφορικού λόγου για εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά την αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Θα καταλήξουμε στην ολοκλήρωση της έρευνας μας με βάση τα αποτελέσματα που θα εξάγουμε με την ποιοτική έρευνα και την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων που θα λάβουμε από την διαδικασία αυτή.

#### 4.1.5 Συνεντεύξεις

Όπως προαναφέρθηκε, κατά την διαδικασία λήψης δεδομένων της ποιοτικής έρευνας που θα γίνει θα πραγματοποιηθούν στο σύνολο 10 συνεντεύξεις, 2 συνεντεύξεις σε κάθε ένα από τα 5 τμήματα. Οι συμμετέχοντες σε κάθε μια από τις 2 συνεντεύξεις των τμημάτων θα είναι ο υπεύθυνος/προϊστάμενος του τμήματος και κάποιος υφιστάμενος υπάλληλος αντίστοιχα.

Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων έχουν αποφασιστεί και καταγραφεί πριν την έναρξη των συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα κάθε συνέντευξη θα περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις. Όπως έχει ήδη αναφερθεί θα εφαρμοστεί η μέθοδος ημι-δομημένων συνεντεύξεων, έτσι οι ερωτήσεις που θα

γίνουν θα είναι σε μεγάλο βαθμό προκαθορισμένες αλλά σε περίπτωση που θα κριθεί αναγκαία μπορεί να γίνει προσθήκη ή μετατροπή κάποιας ερώτησης ανάλογα με τις απαντήσεις που θα ληφθούν κατά την εξέλιξη της συζήτησης από τους συμμετέχοντες με στόχο την άντληση επιπλέον πληροφοριών που θα χρησιμεύσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Σύμφωνα με την δομή που έχει το έντυπο ερωτήσεων συνέντευξης το οποίο έχει καθοριστεί, οι συνεντεύξεις θα είναι χωρισμένες σε δύο ενότητες όπου αφορούν την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και την ανάπτυξη τους αντίστοιχα.

Κάθε μια από τις δύο ενότητες θα είναι ουσιαστικά χωρισμένη σε τρία τμήματα. Σε κάθε ενότητα θα γίνουν ερωτήσεις με σειρά κατά την οποία θα αντλήσουμε πληροφορίες όσον αφορά το παρόν σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, την άποψη/γνώμη των ερωτηθέντων για το κάθε ένα από αυτά και τέλος την εμπειρία και την χρησιμότητα/αντίκτυπο που έχει το κάθε ένα στον οργανισμό.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

### **5.1 Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων**

Με την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων, ακολουθεί μια παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων, από την ποιοτική έρευνα που έχει γίνει, όπως αυτά πάρθηκαν μέσα από τις συνεντεύξεις. Η παρουσίαση και η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει με την ίδια δομή που ακολουθήθηκε και στην πραγματοποίηση των συνεντεύξεων. Τα δεδομένα είναι χωρισμένα σε δύο ενότητες, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων αντίστοιχα. Κάθε ενότητα είναι χωρισμένη σε τρεις κατηγορίες, η πρώτη αφορά τις παρούσες διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό, η δεύτερη αφορά την άποψη/εμπειρία των εργαζομένων γι' αυτές και η τρίτη τον γενικό αντίκτυπο που αυτές έχουν στον οργανισμό.

#### **5.1.1 Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων**

##### *5.1.1.1 Εφαρμογή του συστήματος στον οργανισμό*

Σύμφωνα με την προϋσταμένη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης της επιχείρησης χωρίζεται σε τρία σημεία: τον καθορισμό του στόχου, την αναθεώρηση και την μέτρηση απόδοσης.

Ερωτώμενοι για την διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό, τόσο οι πέντε προϊσταμένοι όσο και οι πέντε υπαλλήλοι όλων των τμημάτων περιέγραψαν την διαδικασία που ακολουθούν με ακρίβεια. Η διαδικασία όπως περιεγράφηκε από όλους τους ερωτηθέντες έχει ως εξής:

Κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό, σε κάθε αρχή μιας νέας χρονιάς, έχει χρέος να θέσει τους δικούς του προσωπικούς στόχους για την τρέχουσα χρονιά η οποία διαρκεί από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου έως τις 31 Δεκεμβρίου του τρέχον έτους. Προγραμματίζεται μια συνάντηση μεταξύ του προϊσταμένου και κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά ούτως ώστε να προχωρήσουν σε από κοινού συμφωνία των στόχων του κάθε υπαλλήλου για την τρέχουσα χρονιά αντίστοιχα. Μόλις τελειώσει ο καθορισμός των στόχων, ο κάθε υπάλληλος πρέπει να ανεβάσει τους δικούς του προσωπικούς στόχους δια μέσου του συστήματος του οργανισμού και να τα υποβάλει για

επανεξέταση από τον προϊστάμενο του. Ο προϊστάμενος θα μελετήσει τους στόχους που υπέβαλε ο κάθε υπάλληλος και θα προχωρήσει με επεξεργασία, αν κριθεί απαραίτητη, καθώς και την τελική υποβολή τους στο σύστημα. Οι τελικοί στόχοι είναι ορατοί μέσω του συστήματος τόσο στον προϊστάμενο όσο και στον υπάλληλο και έχουν την δυνατότητα να σχολιάσουν ή να ενημερώσουν για την πρόοδο τους ανα πάσα στιγμή.

Στα μέσα κάθε χρονιάς οι στόχοι αναθεωρούνται από κοινού αν αυτό απαιτείται ανάλογα με την πρόοδο του κάθε υπαλλήλου. Οι στόχοι που έχουν τεθεί αρχικά πρέπει να παρακολουθούνται σε μηνιαία βάση ούτως ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία τους και η προσαρμογή τους στον αρχικό προγραμματισμό. Με το πέρασμα των πρώτων έξι μηνών από τον αρχικό καθορισμό των στόχων οι εργαζόμενοι εκτελούν μια αυτοαξιολόγηση για το που βρίσκονται σε σχέση με τους στόχους τους καθώς και την πρόοδο τους. Την αυτοαξιολόγηση ακολουθεί μια συνάντηση του υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του στην οποία θα συζητήσουν και θα καθορίσουν την πραγματική πρόοδο του υπαλλήλου τόσο από την μεριά του ίδιου όσο και από την προοπτική του προϊστάμενού του. Ακολουθώντας, ο προϊστάμενός ανεβάζει τα σχόλια στο σύστημα και με την επιβεβαίωση του υπαλλήλου για τα όσα έχουν συμφωνήσει γίνεται η ανάλογη δράση για το υπόλοιπο εξάμηνο που ακολουθεί.

Σε κάθε τέλος του έτους φτάνει η ολοκλήρωση της αξιολόγησης για το τρέχον έτος. Για να ολοκληρωθεί η αξιολόγηση πρέπει να γίνει μέτρηση της πραγματικής προόδου σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί για το τρέχον έτος και καθορισμός κατά πόσο έχουν πραγματοποιηθεί επιτυχώς ή ανεπιτυχώς. Έτσι οι εργαζόμενοι θα προχωρήσουν για ακόμα μια φορά με πραγματοποίηση αυτοαξιολόγησης και θα ενημερώσουν την πρόοδο των στόχων στο σύστημα εξετάζοντας παράλληλα κατά πόσο οι στόχοι επιτεύχθηκαν και τα μέτρα που λήφθηκαν και θα εισάγουν στους εαυτούς του μια αριθμητική βαθμολογία από το 1-10. Τέλος, ο προϊστάμενός θα συζητήσει με τον κάθε υπάλληλο την συνολική του ετήσια απόδοση, τα δυνατά του σημεία, τις αδυναμίες του και τις απαραίτητες ανάγκες για βελτίωση του. Ο προϊστάμενος θα φορτώσει στο σύστημα τις τελικές του παρατηρήσεις καθώς και την τελική του βαθμολογία.

Η τελική βαθμολογία και η ολοκληρωμένη αξιολόγηση του υπαλλήλου είναι ορατά στο σύστημα από τον υπάλληλο και από τον προϊστάμενο οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να συμπληρώσουν με επιπλέον σχόλια. Η αξιολόγηση φτάνει στο τέλος της με την εισαγωγή της υπογραφής του προϊσταμένου και του υπαλλήλου στο σύστημα.

Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό όπως αυτό περιεγράφηκε από όλους τους ερωτηθέντες χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό, στοχοθέτηση και στοχοπροσήλωση, καθοδήγηση και επαναπληροφόρηση. Θεωρείται μια απαραίτητη διαδικασία με πολύ βαρυσήμαντο ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού έτσι δεν παραλείπεται σε καμιά φάση και τηρείται πλήρως στα προκαθορισμένα πλαίσια. Το σύστημα που ακολουθείται από την εταιρεία τηρεί σε μεγάλο βαθμό τα πρότυπα συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης όπως αυτά παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια από την ανάλυση της παρούσας βιβλιογραφίας. Επιπλέον, τα κριτήρια αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου δεν αναπτύσσονται από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και δεν είναι προκαθορισμένα για όλους τους υπαλλήλους. Τα κριτήρια αξιολόγησης αναπτύσσονται από το κάθε τμήμα και προϊστάμενο ξεχωριστά και διαφέρουν μεταξύ τους. Έτσι δεν υπάρχει περιθώριο σύγκρισης μεταξύ των υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων. Επιπρόσθετα, τα κριτήρια αξιολόγησης για τον κάθε εργαζόμενο εναπόκειται στην κρίση του κάθε προϊστάμενου και τις γνώσεις του καθώς και την αντίληψη του. Σε αυτό το σημείο φαίνεται η ανάγκη παρέμβασης του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού για καθορισμό κριτηρίων και προτύπων αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους τα οποία θα προσαρμόζονται ανάλογα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κάθε τμήματος.

#### *5.1.1.2 Απόψεις των εργαζομένων και προϊσταμένων για το σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού*

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι κατανοητή σε μεγάλο βαθμό από όλους τους ερωτηθέντες. Υπάρχει η απαραίτητη αντίληψη για την αναγκαιότητα της διαδικασίας και του καθορισμού στόχων μετά από κοινή συνεννόηση με τον κάθε προϊστάμενο του τμήματος και όλοι εξέφρασαν την σημαντική συμβολή της στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Συγκεκριμένα ο Ε4 αναφέρει «θεωρώ την διαδικασία ως αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας του οργανισμού» ενώ ο Προϊστάμενος του τμήματος Ανθρωπίνου δυναμικού(Π2) αναφέρει: «η ύπαρξη συνεργασίας από όλα τα μέλη του οργανισμού στο κομμάτι αυτό είναι πλέον δεδομένη». Κανένας από τους 10 υπαλλήλους δεν εξέφρασε δισταγμό για την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης στον οργανισμό.

Όσον αφορά την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία της διαδικασίας οι 7 στους 10 ερωτηθέντες εκ των οποίων οι 5 προϊστάμενοί δήλωσαν πως θεωρούν σε μεγάλο βαθμό αξιόπιστη την παρούσα διαδικασία με περιθώρια για ελαφριά βελτίωση, σε αντίθεση με τους άλλους τρεις ερωτηθέντες οι οποίοι αμφισβήτησαν την αντικειμενικότητα και αξιοπιστία του συστήματος και συγκεκριμένα ο Ε5 αναφέρει: «η δικαιοσύνη και η αξιοπιστία του συστήματος

εκ λαμβάνεται διαφορετικά από τον κάθε εργαζόμενο αναλόγως της θέσης και των αντιλήψεων του».

Όλοι συμφώνησαν πως το σύστημα χρειάζεται βελτιστοποιήσεις και συγκεκριμένα έδωσαν περισσότερη έμφαση στην σημαντικότητα καθορισμού κριτηρίων και στόχων με σκοπό την ενθάρρυνση και την επιβράβευση των πλεονεκτημάτων και την αποκάλυψη και εξάλειψη των αδυναμιών. Το 50% των ερωτηθέντων θεωρούν πως η διαδικασία αυτή είναι σημαντική και εφαρμόζεται για την βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού και όχι τόσο για την προσωπική αυτοβελτίωση. Ορισμένες δηλώσεις οι οποίες φανερώνουν αυτές τις αντιλήψεις είναι «η επιχείρηση κυνηγά την ανάπτυξη με την ολοκλήρωση αυτών των αξιολογήσεων και η πραγματοποίησή τους γίνεται σε μεγάλο βαθμό για την επιτυχία των επιθυμητών αποτελεσμάτων του οργανισμού», «πρέπει να λαμβάνεται περισσότερο υπόψη το 'εγώ' και η βελτίωση κάθε εργαζομένου κατά την εκπόνηση της διαδικασίας» .

Επιπρόσθετα 2 στους 10 υπαλλήλους εξέφρασαν παράπονο για κάποιο συμβάν παράλειψης και αδικίας που έχουν υποστεί κατά την διαδικασία της προσωπικής τους αξιολόγησης. Ο Ε3 είπε χαρακτηριστικά : «είναι μια διαδικασία που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανθρώπινη κρίση και συγκεκριμένα από την άποψη του κάθε προϊσταμένου και όσο και να μην γίνεται επίσημα αποδεκτό είναι λογικό να επηρεάζεται από προσωπικούς παράγοντες κατά την λήψη αποφάσεων και κυρίως από την σχέση που ο ίδιος διατηρεί με τον κάθε εργαζόμενο! Ναι, μου έχει τύχει να μην διατηρώ την ιδανική σχέση με το αφεντικό μου και αυτό μου έχει κοστίσει!»

#### *5.1.1.3 Αντίκτυπο του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό*

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που λήφθηκαν από τον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής δείχνουν πολλά τρωτά αλλά και δυνατά σημεία του οργανισμού. Έτσι μπορούν να αντιμετωπισθούν ή να ενισχυθούν καταστάσεις όπου κριθεί απαραίτητο. «Όλοι οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν την διαδικασία αυτή σαν μια πρόκληση για βελτίωση των ελαττωμάτων τους αλλά και επιβράβευση των κόπων τους» δήλωσε η προϊσταμένη του τμήματος. Στη συνέχεια εξήγησαν πως γίνεται χρήση των αποτελεσμάτων για την λήψη αποφάσεων όσον αφορά τις προαγωγές όταν υπάρχει περιθώριο, αυξήσεις στους μισθούς αλλά και την επιβράβευση των υπαλλήλων δίνοντας «bonus» εισόδημα στο τέλος της χρονιάς. Αντίθετα, στα «όχι και τόσο καλά» αποτελέσματα της διαδικασίας δεν γίνονται επιπλήξεις, μειώσεις στους μισθούς ή ακόμη χειρότερα απολύσεις, με σκοπό να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αντιμετωπίζουν θετικά την

διαδικασία αυτή και όχι να την φοβούνται. Έτσι η διαδικασία αυτή έχει μετατραπεί σε μια πρόκληση για όλους ώστε να αποδείξουν την «αξία» τους και όχι σε φόβο για «τιμωρία». Όλοι οι εργαζόμενοι συμφώνησαν πως η αξιολόγηση της απόδοσής τους, τους παρακινεί στο να θέσουν στόχους και να τους επιτύχουν. Επιπλέον, όλοι εξέφρασαν ευχαρίστηση με την τακτική που ακολουθείται για χρήση των αποτελεσμάτων καθώς δήλωσαν πως έχουν λάβει κάποια επιβράβευση και πως έχουν βοηθηθεί στην κατανόηση και βελτίωση των ελαττωμάτων τους για τουλάχιστον μια φορά στο παρελθόν. Ορισμένες δηλώσεις φαναιρώνουν την ικανοποίηση που υπάρχει στο κομμάτι της επανατροφοδότησης όπως «είναι ένα ξεχωριστό συναίσθημα η ικανοποίηση για την επιβράβευση των κόπων σου», «να δεις καμιά φορά κάτι ελαττώματα που έχεις...» «πάντα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης αρκεί να το επιθυμείς ο ίδιος».

Τέλος, όσον αφορά την βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και την προσπάθεια που γίνεται στο κομμάτι αυτό από τον οργανισμό υπήρχε ομοφωνία στο ό,τι τους έχει ζητηθεί στο παρελθόν να καταγράψουν τις εισηγήσεις τους ώστε η διαδικασία αυτή να γίνει πιο ολοκληρωμένη και πιο παραγωγική για όλους. Δυστυχώς όμως δεν έχει γίνει κάποια ορατή και αισθητή αλλαγή ή εφαρμογή των εισηγήσεων που έγιναν αφού εδώ και χρόνια το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην εταιρεία είναι το ίδιο χωρίς ιδιαίτερες αλλαγές και βελτιστοποιήσεις. Όλοι οι εργαζόμενοι ήταν ανοιχτοί στο γεγονός εφαρμογής αλλαγών και βελτιστοποιήσεων στο σύστημα καθώς επίσης όλοι είχαν κάποια εισήγηση να προτείνουν με την πλειοψηφία να τονίζει πως ο καθορισμός των στόχων/ κριτηρίων αξιολόγησης για τον κάθε εργαζόμενο κατά την διαδικασία αξιολόγησης χρήζει άμεσης βελτίωσης.

### **5.1.2 Ανάπτυξη των Εργαζομένων**

Περνώντας στο δεύτερο κομμάτι της συνέντευξης ήταν φανερό πως όλοι οι ερωτηθέντες ένιωθαν πιο οικεία να εκφραστούν καθώς είχαν προσαρμοστεί στην διαδικασία της συνέντευξης και εκφράζονταν πιο άνετα και με περισσότερη αυτοπεποίθηση, κάνοντας περισσότερες αναφορές σε δικά τους βιώματα.

#### *5.1.2.1 Παρούσες διαδικασίες που ακολουθούνται για ανάπτυξη των εργαζομένων*

Στην ερώτηση 9 για τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη κατά την πρόσληψη εργαζομένων ήταν σε θέση να απαντήσουν ολοκληρωμένα οι δύο εργαζόμενοι του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού και οι υπόλοιποι τέσσερις προϊστάμενοι οι οποίοι δήλωσαν πως συμμετέχουν αποκλειστικά σε interviews για προσλήψεις στο τμήμα τους. Οι υπόλοιποι 4 υπαλλήλοι

αναφέρθηκαν στην δική τους εμπειρία πρόσληψης. Σε γενικές γραμμές όλοι κατέληξαν στο γεγονός πως μεγάλο ρόλο στην διαδικασία πρόσληψης έχει το μορφωτικό επίπεδο καθώς και τα χρόνια εμπειρίας των επιλαχόντων. Η μισθολογική κλίμακα συνήθως είναι ένα επακόλουθο των παραπάνω αφού το μορφωτικό επίπεδο και οι ανεπτυγμένες δεξιότητες που προέρχονται από τα χρόνια εμπειρίας αυξάνουν τις απαιτήσεις των ιδίων. Συγκεκριμένα γίνεται μια αναζήτηση του κατάλληλου εργαζομένου ο οποίος θα έχει τα απαραίτητα προσόντα που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση ή και περισσότερα, με λιγότερες απαιτήσεις όσον αφορά την μισθολογική κλίμακα. Σε κάθε περίπτωση σημαντικό ρόλο έχει η θέση του εργαζομένου αφού σε διευθυντικές θέσεις τις περισσότερες φορές το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια εμπειρίας πρέπει να ξεπερνούν τις προσδοκίες.

Η εταιρεία δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη και προκαθορισμένη διαδικασία εκπαίδευσης νέων εργαζομένων αφού εναπόκειται σε κάθε τμήμα ξεχωριστά η ευθύνη εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων του τμήματος καθώς και η ενημέρωσή τους όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και τις απαιτήσεις του τμήματος και τέλος, η κατάδειξη των υποχρεώσεων και καθηκόντων του. Φυσικά ο κάθε εργαζόμενος έχει ένα χρονικό διάστημα για προσαρμογή και εκμάθηση του χώρου και τρόπου εργασίας ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του χωρίς καθοδήγηση.

Οι δέκα ερωτηθέντες κατέδειξαν αρκετές μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιούνται από την εταιρεία για την ανάπτυξη των εργαζομένων της. Τονίσθηκε σε αρκετές περιπτώσεις πως η αναγνώριση της σημαντικότητας της συνεχής ανάπτυξης των εργαζομένων είναι αμοιβαία τόσο από τον οργανισμό όσο και τους υπαλλήλους του. Η εταιρεία όπως προαναφέρθηκε στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της προσπαθεί μέσα από τις επιβραβεύσεις που παρέχει να παρακινήσει τους εργαζομένους για να αυξήσουν την απόδοση τους στο έπακρον. Επιπρόσθετα, αξιόλογη είναι η προσπάθεια που γίνεται για συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε επιμορφωτικά σεμινάρια, διαλέξεις και πρακτικές με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την διεύρυνση των γνώσεων τους. Ένα σημαντικό κονδύλι ξοδεύεται κάθε χρόνο για την επιχορήγηση σεμιναρίων και μαθημάτων με σκοπό την παρότρυνση των υπαλλήλων για προσωπική βελτίωση.

#### *5.1.2.2 Άποψη Εργαζομένων σχετικά με την ανάπτυξη εργαζομένων*

Η επικρατέστερη άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι πως θεωρούν πρώτιστης σημασίας την διαδικασία αυτή αλλά η προσωπική



θέληση των εργαζομένων για αυτοβελτίωση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να έχει επιτυχία η όποια διαδικασία ή προσπάθεια ανάπτυξης τους. Κατ' ακρίβεια, 8 ερωτηθέντες τόνισαν πως η ανάπτυξη τους συνδέεται με προσωπική επιθυμία για συνεχή αυτοβελτίωση όσον αφορά το επάγγελμά τους. Ο Ε3 λέει «Πάντα υπάρχει κάτι καινούργιο να μάθεις! Πάντα θα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης...» ενώ παράλληλα ο Ε1 υποστηρίζει «δεν πρέπει να επαναπαύεσε με τις γνώσεις σου, ποτέ δεν είναι αρκετές για να ικανοποιήσουν το τώρα...» και συνεχίζει εξηγώντας «ο χρόνος και η τεχνολογία τρέχουν συνεχώς εμείς γιατί να μένουμε στάσιμοι;». Δισταγμό εξέφρασαν οι υπόλοιποι 2 ερωτηθέντες οι οποίοι εκφέρουν την άποψη πως η ηλικία των εργαζομένων σε συνδυασμό με την επιθυμία καθορίζουν το αποτέλεσμα της ανάπτυξής τους αφού η διαδικασία ανάπτυξης είναι πιο αποδεκτή σε νεαρότερες ηλικίες και όχι σε μεγαλύτερες όπου η πείρα και τα χρόνια εργασίας κάνουν τους εργαζομένους λιγότερο ανοιχτούς σε νέες ιδέες, απόψεις, αντιλήψεις και μεθόδους. Ο Π5 εξέφρασε χαρακτηριστικά πως : «η εξέλιξη της τεχνολογίας συνοδεύεται από την ανάγκη για εκπαίδευση στις μέρες μας, δεν είναι εύκολο να αλλάξεις τον τρόπο που εργάζεσαι για τόσα χρόνια» και «ο καλύτερος δάσκαλος είναι η προσωπική εμπειρία για τον κάθε έναν».

Συμπερασματικά το 80% των εργαζομένων και συνεπώς η πλειοψηφία, εκδήλωσαν την επιθυμία τους για προσωπική ανάπτυξη και αναγνώρισαν την αξιόλογη προσπάθεια που γίνεται από την εταιρεία στον τομέα αυτό.

#### *5.1.2.3 Αντίκτυπος ανάπτυξης εργαζομένων στον συνολικό στόχο της εταιρείας*

Τέλος, από τις απαντήσεις που λήφθηκαν στις ερωτήσεις 15 & 16 αντίστοιχα, διαπιστώθηκε πως είναι κοινά αποδεκτό από τους εργαζομένους πως η συνεχής εκπαίδευση, ανάπτυξη και κατάρτιση τους στο τομέα τους έχει τεράστιο αντίκτυπο στον ολικό στόχο της εταιρείας. Δεν αμφέβαλαν όμως πως και οι ίδιοι έχουν προσωπικό όφελος από την διαδικασία αυτή. Ένα μικρό δισταγμό εξέφρασε ο Ε5 στην ερώτηση 16 αναφέροντας συγκεκριμένα: «σίγουρα ξοδεύονται αρκετά χρήματα κάθε χρόνο για την εκπαίδευση μας, τόσα που σε κάνουν να απορείς αν όντως είναι κερδοφορία ή σπατάλη...».

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν με σιγουριά οι υπάλληλοι του οικονομικού τμήματος της εταιρείας οι οποίοι δήλωσαν φανερά την κερδοφορία της εταιρείας από την διαδικασία αυτή καθώς και τον καθοριστικό ρόλο της στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η ανάπτυξη των εργαζομένων έχει ως φυσικό επακόλουθο την επαγγελματική τους ανάπτυξη στον τομέα απασχόλησης τους, την βελτίωση της εργασιακής του απόδοσης και τέλος, την συνολική βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

### 5.1.3 Σύγκριση αποτελεσμάτων με μελέτες από την Βιβλιογραφία

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης επικρίνονται για την αποτυχία επίτευξης των προσδοκιών των εργαζομένων. Αυτό στην παρούσα έρευνα φαίνεται μέσα από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων όπου οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν απογοήτευση στην άποψη τους για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι φανερά λόγω της αντίληψης που έχουν για έλλειψη αντικειμενικότητας του συστήματος, δεν το θεωρούν δηλαδή «δίκαιο». Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι με μια διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης μόνο εάν πληροί τα κριτήρια της «δικαιοσύνης», (Greenberg & Folger, 1983) (Landy, et al., 1978) (Lind & Tyler, 1988). Σύμφωνα με τον (Mount, 1983), και τους (Pooyan & Eberhardt, 1989) μπορεί να υπάρχει μια εγγενής διαφορά στο επίπεδο ικανοποίησης από ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων που συνδέεται με τον ρόλο ενός ατόμου μέσα στο σύστημα (προϊσταμένοι/αξιολογητές -υπάλληλοι/αξιολογούμενοι). Το κομμάτι αυτό της βιβλιογραφίας μπορεί να ερμηνεύσει και να δώσει λογική στην διαφοροποίηση που υπάρχει στις απόψεις των εργαζομένων και των προϊσταμένων τμημάτων στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί η υποστήριξη του (Drenth, 1984), πως η αξιολόγηση είναι ένα ευαίσθητο ζήτημα, που συχνά προκαλεί αρνητικές ψυχολογικές αντιδράσεις όπως αντίσταση, άρνηση, επιθετικότητα ή αποθάρρυνση, ειδικά εάν η αξιολόγηση είναι αρνητική. Έτσι, οι αρνητικές αντιλήψεις των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης όπως αυτές παρουσιάζονται μέσα από τις συνεντεύξεις που έχουν διεξαχθεί στην παρούσα έρευνα, μπορεί να οφείλονται σε αρνητικά συναισθήματα που πιθανόν να ανέπτυξαν οι εργαζόμενοι στην συγκεκριμένη επιχείρηση σχετικά με την διαδικασία αξιολόγησης τους.

Επιπρόσθετα, η στάση εργαζομένων απέναντι στον αξιολογητή είναι επίσης σημαντική, ιδίως επειδή ο υπεύθυνος που παρέχει την αξιολόγηση είναι συχνά ο επόπτης του εργαζομένου (Milkovich & Boudreau, 1997). Αυτό εφαρμόζεται και στην συγκεκριμένη περίπτωση η οποία μελετάται αφού υπεύθυνος για την αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου είναι ο προϊστάμενος

του τμήματος που εργάζεται. Τα συναισθήματα που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης μπορεί να υπομείνουν και να επηρεάσουν γενικά τη σχέση υπαλλήλου-προϊσταμένου. Εάν η αξιολόγηση κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται αμυντικά, επικριτικά ή αποθαρρυντικά, όπως διαφάνηκε σε προηγούμενη έρευνα (Meyer, et al., 1965), αυτό μπορεί να μεταφερθεί στο πρόσωπο που παρέχει αυτήν την αξιολόγηση. Η αξιολόγηση μπορεί επομένως να δημιουργήσει αρνητικό συναίσθημα έναντι του εκτιμητή (ο άμεσος επόπτης) και θα μπορούσε αναμφισβήτητα να βλάψει τη σχέση του με τον αξιολογούμενο. Αυτό μπορεί να ισχύει ιδιαίτερα εάν ο εργαζόμενος λάβει χαμηλή βαθμολογία στην αξιολόγηση του ή αντιληφθεί αδικία. Όπως στην περίπτωση με τον εργαζόμενο ο οποίος κατά την διάρκεια της συνέντευξης εξέφρασε απόλυτα την άποψη του για μια όχι και τόσο καλή προσωπική αξιολόγηση που είχε αποτέλεσμα το οποίο αποδίδει σε «κακή» σχέση που διατηρούσε με τον προϊστάμενό του. Αν και τα αρνητικά συναισθήματα μπορεί να διαταράξουν τη σχέση μεταξύ του αξιολογητή και του ατόμου που αξιολογείται (Blau, 1964) (Drenth, 1984), η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, όπως καθώς οι μισθολογικές αυξήσεις ή οι προωθήσεις, και τελικά μια θετική αντίδραση προς το άτομο που παρέχει τα σχόλια. Η γνώμη των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης εξαρτάται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Σύμφωνα με την ανάλυση της βιβλιογραφίας η αντιπαράθεση που υπάρχει μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων στην συγκεκριμένη επιχείρηση σχετικά με την άποψη τους για το σύστημα αξιολόγησης, ίσως να οφείλεται στην θέση και τον ρόλο που κατέχει το κάθε άτομο κατά την διαδικασία της αξιολόγησης. Πολύ πιθανόν οι εργαζόμενοι να έχουν αναπτύξει το αίσθημα της αδικίας που νιώθουν μέσα από την εμπειρία τους από μια κακή αξιολόγηση η οποία μπορεί και να οφείλεται στην σχέση τους με τον προϊστάμενο τους η οποία αδιαμφησβήτητα επηρεάζει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης απόδοσης κάθε εργαζομένου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων του οργανισμού και η αξιολόγηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για ανάπτυξη εργαζομένων στον ίδιο οργανισμό.

Έχουμε οδηγηθεί στο συμπέρασμα πως ο οργανισμός χρησιμοποιεί και εφαρμόζει ένα αξιολογικό σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων και εφαρμόζει αρκετές μεθόδους για ανάπτυξη των εργαζομένων.

### 6.1 Σύστημα Αξιολόγησης Εργαζομένων

Το σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται και αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα από όλους τους εργαζομένους της εταιρείας. Υπάρχει γενικά η αντίληψη της κρισιμότητας και της χρησιμότητας της διαδικασίας αξιολόγησης από όλους.

Κοινή γνώμη αποτελεί η απαίτηση για βελτίωση και συνεχής ενημέρωση του συστήματος αξιολόγησης ώστε η διαδικασία να εφαρμόζεται πιο σωστά και με περισσότερη αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη. Η αναπροσαρμογή του συστήματος στις ανάγκες της εταιρείας αποτελεί ιδανική λύση για κάθε υπάλληλο.

Βασική εισήγηση για βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης εργαζομένων που χρησιμοποιείται στην εταιρεία αποτελεί η αναπροσαρμογή και ο καθορισμός επίσημων κριτηρίων αξιολόγησης για κάθε υπάλληλο ανάλογα με την θέση εργασίας του, έτσι ώστε να μην εναπόκειται στον κάθε προϊστάμενο ο καθορισμός κριτηρίων για τον κάθε υπάλληλο. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί μείωση της υποκειμενικότητας και του χάσματος απόψεων, σχετικά με την διαδικασία, μεταξύ των προϊστάμενων και των υπαλλήλων. Επιπλέον, θα εξαλειφθούν οι αμφιβολίες και η δισταγμοί που υπάρχουν σχετικά με την δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης.

Επιπρόσθετη βελτίωση στο παρόν σύστημα θα αποτελούσε ο καθορισμός αριθμητικής βαθμολογίας(1-5) για κάθε κριτήριο αξιολόγησης έτσι ώστε να είναι πιο ξεκάθαρος ο τελικός βαθμός αξιολόγησης καθώς και να επισημάνονται πιο σωστά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του κάθε εργαζομένου. Γενικά, η προσθήκη αυτή θα έδινε μια πιο ολοκληρωμένη και ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την αξιολόγηση αφού αυτό θα αποτελούσε

ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας μεταξύ του προϊστάμενου και του εργαζομένου που συμβάλλουν στην διαδικασία.

Επιπλέον, στην μείωση του χάσματος απόψεων που υπάρχει μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων θα βοηθούσε ο ορισμός ενός δεύτερου αξιολογητή σε κάθε διαδικασία αξιολόγησης. Ίσως η συμβολή και ενός τρίτου ατόμου (προϊστάμενος του άμεσα προϊστάμενου) στην διαδικασία αξιολόγησης να μειώσει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα αδικίας λόγω της σχέσης των άμεσα συμβαλλόμενων και της προσωπική άποψη του προϊσταμένου .

Ένα βασικό συμπέρασμα που προέκυψε κατά την εκπόνηση της έρευνας είναι το χάσμα απόψεων που υπάρχει μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης. Αν και υπάρχει κοινή αντίληψη σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο οργανισμό για αξιολόγηση και σχετικά με τον αντίκτυπο της διαδικασίας στην εταιρεία εντούτοις υπάρχει διχασμός απόψεων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής του συστήματος καθώς και της αντικειμενικότητας των διαδικασιών. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι διαδικασίες που ακολουθούνται στο σύστημα αξιολόγησης και η χρήση των αποτελεσμάτων του είναι καταγεγραμμένα και γνωστοποιημένα σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού αφού αποτελούν μέρος της λειτουργίας του οργανισμού και εφαρμόζεται από όλους σε τακτική βάση. Έτσι η εταιρεία έχει φροντίσει να είναι καλά ενημερωμένοι όλοι οι εργαζομένοι σχετικά με το ζήτημα της αξιολόγησης τους και την διαδικασία που εφαρμόζεται. Παρόλα αυτά όμως η διαφοροποίηση των απόψεων σχετικά με την αντικειμενικότητα και την πλήρη ορθότητα του συστήματος οφείλεται στο γεγονός απόδοσης εξ ολοκλήρου της εξουσίας κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων στους προϊσταμένους τους. Συγκεκριμένα ο καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης που αποτελεί και την αχίλλειο πτέρνα του συστήματος εναπόκειται ολοκληρωτικά στους προϊσταμένους των τμημάτων. Οι υφιστάμενοι υπάλληλοι αμφισβήτησαν την καταλληλότητα των κριτηρίων για την μέτρηση της απόδοσης τους καθώς και την δίκαιη εφαρμογή τους. Σε αντίθεση με την άποψη των υπαλλήλων οι προϊστάμενοι των τμημάτων πιστεύουν πως εφαρμόζονται τα ορθά και κατάλληλα κριτήρια και με πλήρη αντικειμενικότητα. Η διαφοροποίηση αυτή τονίζεται και μέσα από την επισήμανση των υπαλλήλων για βελτίωση του συστήματος όπως αυτή φάνηκε στην σχετική ερώτηση που τους είχε υποβληθεί.

Η διαφοροποίηση των δύο πολύ πιθανόν να έχει αναπτυχθεί μέσα από την μακροχρόνια εμπειρία των υπαλλήλων και προϊσταμένων με το σύστημα αξιολόγησης και αυτά που έχουν

αποκομίσει από την εμπειρία τους αυτή. Σίγουρα η εμπειρία τους αυτή πολύ πιθανόν τους έχει κάνει να βιώσουν την υποκειμενικότητα που τονίζουν ότι υπάρχει στο σύστημα.

Οι αντίθετη αντίληψη των υπαλλήλων οδηγεί αναπόφευκτα στην αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και πολύ πιθανόν να οδηγεί και σε συγκρούσεις κατά την διαδικασία. Αυτό προκύπτει μέσα από την χρήση των αποτελεσμάτων για σχετικές επιβραβεύσεις, έτσι είναι πολύ πιθανή η δημιουργία αντιπαραθέσεων και η μη αποδοχή των αποφάσεων και απόψεων των υπευθύνων δημιουργώντας ένα κλίμα καχυποψίας και προβληματισμού.

Συμπερασματικά, η αντίθετη στάση που διατηρούν οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι σχετικά με την αντικειμενικότητα του συστήματος χρήζει άμεσης αντιμετώπισης!

## 6.2 Ανάπτυξη Εργαζομένων

Η παρούσα έρευνα είχε επίσης σαν στόχο την αξιολόγηση των μεθόδων ανάπτυξης εργαζομένων που εφαρμόζονται στην εταιρεία. Αναμφισβήτητα, η ανάπτυξη των εργαζομένων κατέχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της εταιρείας. Η εταιρεία εφαρμόζει πρακτικές για την ανάπτυξη των εργαζομένων της και βεβαιώνεται πως οι εργαζόμενοι σε κάθε θέση εργασίας μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Από την πρόσληψη των υπαλλήλων μέχρι και σήμερα η εταιρεία μεριμνά για την εξασφάλιση της απαραίτητης γνώσης στους εργαζομένους η οποία θα οδηγήσει στην ομαλή λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται εύκολα από την περιγραφή όλων των ερωτηθέντων σχετικά με τα κριτήρια πρόσληψης των εργαζομένων καθώς και το ότι όλοι οι εργαζόμενοι τόνισαν το ενδιαφέρον και την αμεσότητα της εταιρείας στα θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης τους.

Η τακτική της εταιρείας στα θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων σίγουρα είναι σε μια καλή βάση εντούτοις όμως μπορεί να υιοθετήσει ορισμένες βελτιστοποιήσεις για περαιτέρω ανάπτυξη. Μια βασική εισήγηση στο κομμάτι αυτό αποτελεί η εφαρμογή μιας αρχικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετικά με το γενικό σύστημα της εταιρείας, τον τρόπο λειτουργίας της, την γενική ιδέα δομής της καθώς και την ξεχωριστή λειτουργία των τμημάτων της σε κάθε νέο υπάλληλο. Με τον τρόπο αυτό η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων δεν θα εναπόκειται αποκλειστικά στο κάθε τμήμα ξεχωριστά αλλά και οι νέοι εργαζόμενοι θα ήταν πιο προετοιμασμένοι για ανάληψη των καθηκόντων τους, όπως

επίσης και θα αποκτούσαν μια γενική πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την λειτουργία και τον ολικό στόχο της εταιρείας. Η αναγνώριση της συμβολής της κάθε θέσης εργασίας στον ολικό στόχο της εταιρείας και η σχέση και ανάπτυξη όλων των τμημάτων της θα έδινε ένα πλεονέκτημα στους νέους εργαζομένους.

Επιπλέον, μια καλή πρακτική για παρακίνηση όλων των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη τους είναι η παροχή άμεσης επιβράβευσης στους εργαζομένους αναφορικά με την εκπαίδευσή τους. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος με επιπλέον μορφωτικό επίπεδο από κάποιον άλλο εργαζόμενο (μάστερ ή διδακτορικό ) να επιβραβεύεται χρηματικά (αύξηση στον μισθό). Αυτό θα αποτελούσε κίνητρο και θα καλλιεργούσε ένα θετικό συναίσθημα ανταγωνισμού ανάμεσα στους εργαζομένους οι οποίοι θα το εκ λάβουν σαν κίνητρο για την δική τους ανάπτυξη.

Όσον αφορά την άποψη των εργαζομένων σχετικά με την ανάπτυξη τους, η πλειοψηφία είναι σε θέση να αναγνωρίσει την σημαντικότητα της τονίζοντας παράλληλα την αναγκαιότητα ύπαρξης προσωπικής επιθυμίας για ατομική βελτίωση του κάθε εργαζομένου. Η στάση τους αυτή δείχνει την ανάγκη παροχής κινήτρων στους εργαζομένους για ανάπτυξη του αισθήματος επιθυμίας για αυτό-βελτίωση. Η εταιρεία εκτός από την παροχή πολλαπλών ευκαιριών και μεθόδων ανάπτυξης στους εργαζομένους της, το οποίο εφαρμόζει σε μεγάλο βαθμό, πρέπει να παρέχει και την κατάλληλη ανταμοιβή και κίνητρα στους εργαζομένους παρακινώντας τους έτσι να προσπαθούν με ζήλο για την δική τους προσωπική ανάπτυξη. Η κατάδειξη του κομματιού της εκπαίδευσης ως αναπόσπαστο μέρος της εργασίας τους θα δώσει την κατάλληλη ώθηση που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να κυνηγήσουν την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα και την αντιμετώπιση ορισμένων αμφιβολιών που έχουν εκδηλωθεί από ελάχιστους εργαζομένους σχετικά με την ερώτηση κερδοφορίας της διαδικασίας ανάπτυξης.

### 6.3 Συνεισφορά παρούσας διατριβής

Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας εστιάζει στην μελέτη του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων και στις μεθόδους ανάπτυξης εργαζομένων που ακολουθούνται από ένα οργανισμό.

Κύριο μέλημα της παρούσας διατριβής αποτελεί η βελτίωση της εφαρμογής των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης τους εργαζομένων και της ανάπτυξης εργαζομένων μέσα από την αξιολόγηση της συγκεκριμένης περίπτωσης που αφορά εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται

στην Κύπρο. Στόχος η ανάδειξη των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των συστημάτων αυτών βασισμένα στα πρότυπα που ορίζονται μέσα από την βιβλιογραφία.

Ένα βασικό συμπέρασμα που αναδείχθηκε μέσα από την εκπόνηση της παρούσας διατριβής είναι οι διαφοροποιήσεις που υπάρχει στις αντιλήψεις των υπαλλήλων και προϊσταμένων σχετικά με την διαδικασία αυτή και το πώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την όλη διαδικασία και τα αποτελέσματα της. Έτσι καλό θα ήταν να λαμβάνεται υπόψιν από όλους τους ερευνητές που θα ασχοληθούν με το παρόν θέμα.

Σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων στους οργανισμούς, η μελέτη της χρησιμότητας και του γενικού αντίκτυπου της διαδικασίας αυτής, στο συνολικό στόχο της εταιρείας, έχει αποδειχθεί κρίσιμη.

#### 6.4 Μελλοντική Εργασία

Κατά την εκπόνηση της παρούσας έρευνας έχει γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια για να μελετηθούν όλες οι δυνατές, κρίσιμες πτυχές στο πεδίο της αξιολόγησης απόδοσης των υπαλλήλων καθώς και σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν σημαντικά στοιχεία για μελλοντική αξιοποίηση από διάφορους οργανισμούς. Παρόλα αυτά η διερεύνηση περί του θέματος αυτού με σκοπό την εξέλιξη σε κάθε οργανισμό δεν είναι δυνατόν να εξαντληθεί στα πλαίσια εκπόνησης αυτής της μελέτης, λαμβάνοντας υπόψη και τις υφιστάμενες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε αυτό το θέμα. Η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε ένα πιο ευρύ φάσμα δείγματος, με ορισμένες προτάσεις να αποτελούν:

- Η εκπόνηση της μελέτης για περισσότερες επιχειρήσεις με διαφορετικούς τομείς απασχόλησης και με διαφορετικό δείγμα εργαζομένων.
- Η εκπόνηση μιας ποσοτικής έρευνας στο θέμα, με την χρήση ερωτηματολογίων για την συλλογή δεδομένων, αντί συνεντεύξεων.
- Σύγκριση συστημάτων περισσότερων ιδιωτικών οργανισμών ή ακόμη και σύγκριση διαδικασιών που ακολουθούνται στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.
- Εκπόνηση αντίστοιχης μελέτης όσον αφορά τον δημόσιο τομέα και τον τρόπο λειτουργία του.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Agarwal, R., 2006. The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *Robert H. Smith School of Business Research Paper Series*.
- Aldakhilallah, K. A. & Parente, D. H., 2002. Redesigning a square peg: Total quality management performance appraisals. *Total Quality Management*, 13(1), pp. 39-51.
- Allen, D. T., Eby, L., Chao, G. & Bauer, T., 2017. Taking stock of two relational aspects of organizational life. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 324-337.
- Antonacopoulou, E. P., 2000. Employee development through self-development in three retail banks. *Journal of Personnel Review*, 29(4), pp. 491-508.
- Bandura, A., 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bell, B. S. και συν., 2017. 100 years of training and development research: What we know and where should we go.. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 305-323.
- Blau, P., 1964. Exchange and power in social life.
- Camardella, M., 2003. Effective management of the performance appraisal process. *Employment Relations Today*, 30(1), pp. 103-107.
- Champathes, M., 2006. Coaching for performance improvement: The coach model.. *Development and Learning in Organizations*, 20(2), pp. 17-18.
- Chandra, A., 2006. Employee evaluation strategies for healthcare organization – a general trend. *Healthcare and Public Policy*, 84(2), pp. 34-38.
- Chay , H. L. & Norman, T. B., 2003. Creating value for employees: investment in employee development. *Int. J. of Human Resource Management*, 14(6), pp. 981-1000.
- Daley, D. M., 1993. Performance appraisal as an aid in personnel decisions. *American Review of Public Administration*, Τόμος 23, pp. 201-214.
- Dixon, N., 1999. The organizational Learning Cycle: How we can Learn Collectively. *Second Edition* , pp. 63-91.
- Dobbins, G., Cardy, R. & Platz-vieno, S., 1990. A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics. *Journal of Management*, Τόμος 16, pp. 619-632.
- Drenth, P., 1984. Personnel appraisal. *Handbook of work and organizational psychology*.
- Eby, L. T., Butts, M. M., Hoffman, B. J. & Sauer, J. B., 2015. Crosslagged relations between mentoring received from supervisors and employee OCBs. *Journal of Applied Psychology*, Τόμος 100, pp. 1257-1285.
- Faseeh, M. u. k., 2013. Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *Journal of Business and Management*, 8(4), pp. 66-83.
- Gibson, G., Timlin, A., Curran, S. & Wattis, J., 2004. The scope for qualitative methods in research and clinical trials in dementia. *Age Ageing*, Τόμος 6, pp. 33-422.

- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B., 2008. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, Τόμος 204, pp. 291-295.
- Graeme Redshaw, G., 2008. Improving the performance appraisal system for nurses. *Nursing Times*, 104(18), pp. 30-31.
- Greenberg, J. & Folger, R., 1983. Procedural justice, participation, and the fair process effect. *Basic Group Processes*.
- Hameed, A. & Waheed, A., 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).
- Hammarberg, K., Kirkman, M. & Lacey, S., 2016. Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), pp. 498-501.
- Hazucha, J., Hezlett, S. & Schneider, R., 1993. The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2), pp. 325-51.
- Hurtz, G. & Williams, K., 2009. Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, Τόμος 94, pp. 635-653.
- Hurtz, G. & Williams, K., 2009. Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities.. *Journal of Applied Psychology*, Τόμος 94, pp. 635-653.
- Jordan, J. L., 1992. Performance appraisal satisfaction and supervisor's traits. *Psychological Reports*, Τόμος 66, pp. 1337-1338.
- Kane, J. L. & Kane, K. F., 1992. TQM-compatible performance appraisal: An American culture imperative. *Journal of Management Systems*, Τόμος 4, pp. 11-28.
- Kirkpatrick, D., 2006. Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching. *American Management Association Publication*.
- Kissflow, 2020. *6 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce (With Examples)*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://kissflow.com/hr/performance-management/employee-performance-appraisal-method/>  
[Πρόσβαση October 2020].
- Kraiger, K., 2008. Transforming our models of learning and development: Web-based instruction as enabler of third-generation instruction.. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(4), pp. 454-457.
- Kraiger, K. & Ford, J., 2007. The expanding role of workplace training: Themes and trends influencing training research and practice. In L. L. Koppes (Ed.).. *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, pp. 281-309.
- Krug, J., 1998. Improving the performance appraisal process. *Journal of Management in Engineering*, 14(5), pp. 19-20.
- Landy, F., Barnes, J. & Murphy, K., 1978. Correlates of perceived fairness and accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), pp. 751-4.
- Lansbury, R., 1988. Performance management: A process approach.. *Human Resource Management*, pp. 46-55.

- Leibowitz, Z. & Schlossberg, N., 1981. Training managers for their role in a career development system. *Training and Development Journal*, pp. 72-79.
- Lind, E. & Tyler, T., 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum Press.
- Longenecker, C. O. & Fink, L. S., 1999. Creative effective performance appraisals. *Industrial Management*, 41(5), pp. 18-23.
- Mani, B. G., 2002. Performance appraisal systems, productivity and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31(2), pp. 223-230.
- Martin, D. & Bartol, K., 1998. Performance appraisal: Maintaining system effectiveness. *Public Personnel Management*, 27(2), pp. 223-230.
- McCarthy, J., 2000. How to conduct productive performance appraisals.. *Journal of Property Management*, 65(5), pp. 22-25.
- Meyer, H., Kay, E. & French, J., 1965. Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, Τόμος 43, pp. 123-129.
- Milkovich, G. & Boudreau, J., 1997. *Human resource management*. Burr Ridge.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, W. J., 2004. The Changing Definition of Organizational Effectiveness. *Journal of Human Resource Planning*, 27(1), pp. 53-59.
- Milliman, J. F. και συν., 1994. Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, 73(11), pp. 99-103.
- Mount, M., 1983. Comparison of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system. *Personnel Psychology*, Τόμος 36, pp. 99-110.
- Murphy, K. & Cleveland, J., 1991. ) *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Boston: Allyn and Bacon..
- Noe, R. A., 2017. *Employee training & development (7th ed.)*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
- Patten, T., 1977. *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans* London: The Free Press.
- Petrie, F., 1950. Is there something new in efficiency rating? *Personnel Administrator*. 13(24).
- Pooyan, A. & Eberhardt, B., 1989. Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and non-supervisory employees. *Journal of Business Research*, Τόμος 19, pp. 215-26.
- Rafikul, I. & Rasad Mohd, S. b., 2006. Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), pp. 163-176.
- Roberts, G. E., 2003. Maximizing performance appraisal system acceptances, perspectives from municipal government personnel administrators. *Public Personnel Management*, Τόμος 23, pp. 525-549.
- Selvarajan, T. T., 2006. A cognitive processing model for assessing ethical behavior of employees. *The Journal of American Academy of Business*, 9(1), pp. 86-92.
- Shang, K. C., 2004. The effects of logistics measurement capability on performance. *Asia Pacific Management Review*, 9(4), pp. 671-687.

- Shiva Prasad, H. C., 2010. *Antecedents and Moderators of Software Professionals' Performance*, JAIPUR: s.n.
- Sidin, S. M., Hussin, S. R. & Soon, T. H., 2003. An exploratory study of factors influencing the college choice decision of undergraduate students in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 8(9), pp. 259-280.
- Skinner, B. F., 1953. *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Somerick, N. M., 1993. Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively. *Public Relations Quarterly*, 38(3), pp. 37-39.
- Stevens, M., 1990. Evaluating employees from the outside in. *Small Business Reports*, 15(8), pp. 14-16.
- Suwignjo, P., Bititci, U. S. & Carrie, A. S., 2000. Qualitative models for performance management system. *International Journal of Production Economics*, Τόμος 64, pp. 231-241.
- UKEssays, 2018. *Literature Review on Theories of Performance Appraisal*, UK: s.n.
- Vallance, S., 1999. Performance appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A cultural perspective. *Australian Journal of Public Administration*, 58(3), pp. 78-95.
- Wu, H. L., 2005. A DEA approach to understanding the performance of Taiwan's steel industries 1970-1996. *Asia Pacific Management Review*, 10(6), pp. 349-356.
- Yin, P., 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks.
- ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ, Π., 2002. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Στο: s.l.:A. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, p. 207.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

## Ερωτήσεις Συνέντευξης

### Έντυπο Ερωτήσεων Συνέντευξης

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 1 – Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων:

##### **Διαδικασία Αξιολόγησης**

1. Μπορείτε να μου περιγράψετε την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης του οργανισμού στον οποίο εργάζεστε;

- ✓ Κάθε πόσο γίνεται η διαδικασία αξιολόγησης σας / χρονικό διάστημα;
- ✓ Ποιο μέλος του οργανισμού είναι υπεύθυνο για την δική σας αξιολόγηση;
- ✓ Ποια κριτήρια λαμβάνονται υπόψη κατά την διαδικασία αξιολόγησης;
- ✓ Συμμετέχουν οι αξιολογούμενοι στην διαδικασία αξιολόγησης τους; (αυτό-αξιολόγηση)

2. Η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων θεωρείται μια σημαντική διαδικασία για τον οργανισμό σας ή υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες έχει γίνει μια πιο «επιτόλαιη» αξιολόγηση ή ακόμη να έχει παραλειφθεί και τελείως;

3. Από την εμπειρία που έχετε από την προσωπική σας αξιολόγηση ποια είναι η άποψή σας για το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στο παρόν στάδιο από την επιχείρησή;

- ✓ Είναι δίκαιο και αξιόπιστο;
- ✓ Χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια;
- ✓ Θα κάνατε κάποια διόρθωση ή προσθήκη στην όλη διαδικασία;
- ✓ Θεωρείται πως έχει γίνει ποτέ κάποια παράληψη/αδικία σε ορισμένες περιπτώσεις;

4. Με το τέλος της κάθε αξιολόγησης γίνεται η κατάλληλη ενημέρωση των αξιολογούμενων για τα αποτελέσματα της και αν ναι με ποιο τρόπο;

- ✓ Ποιος ενημερώνει τους αξιολογούμενους;
- ✓ Κάτω από ποιες συνθήκες ενημερώνονται;
- ✓ Ενημέρωση για τις συνέπειες/αποτελέσματα της αξιολόγησης;
- ✓ Αν το αποτέλεσμα δεν είναι ικανοποιητικό υπάρχει περιθώριο συζήτησης;

5. Πως λαμβάνεται υπόψη από την εταιρεία σας η αξιολόγηση που γίνεται;

- ✓ Επιβραβεύσεις που γίνονται (προαγωγές, αυξήσεις, υπάλληλος του μήνα)
- ✓ Επιπλήξεις που γίνονται (παρατηρήσεις)
- ✓ Μέτρα που λαμβάνονται για βελτιστοποίηση της απόδοσης
- ✓ Η αξιολόγηση που πραγματοποιείται έχει κάποιο αντίκτυπο στην ανάπτυξη των εργαζομένων;

6. Έχουν γίνει διορθώσεις/βελτιστοποιήσεις στο σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από την επιχείρησή και αν ναι, κάθε πόσο γίνεται αυτό και ποιες είναι αυτές οι αλλαγές;

7. Θεωρείται πως τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιούνται σωστά από την επιχείρηση τόσο για την επίτευξη των στόχων της όσο και για την κατάρτιση των εργαζομένων της;

8. Ποια η άποψη σας για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και ποιες είναι οι προτάσεις σας σχετικά με αυτή την διαδικασία;

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 2 – Ανάπτυξη Εργαζομένων:**

### **Ανάπτυξη Εργαζομένων**

9. Αν είναι εν γνώση σας, μπορείτε να μας περιγράψετε με ποια κριτήρια γίνεται η πρόσληψη εργαζομένων για μια συγκεκριμένη θέση;

- ✓ Μορφωτικό επίπεδο
- ✓ Χρόνια εμπειρίας
- ✓ Μισθολογική κλίμακα
- ✓ Ανεπτυγμένες δεξιότητες που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση

10. Εφαρμόζεται κάποια διαδικασία εκπαίδευσης και ενημέρωσης νέων ή υφιστάμενων εργαζομένων για την θέση εργασίας που κατέχουν στην εταιρεία και αν ναι, σε ποιο βαθμό;

- ✓ Μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις
- ✓ Χρονικό διάστημα

11. Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται από την εταιρεία στο παρόν στάδιο για την ανάπτυξη των εργαζομένων της;

- ✓ Κίνητρα για παρακίνηση εργαζομένων(μισθολογικά, αυξήσεις)
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων (σεμινάρια, διαλέξεις, πρακτικές)
- ✓ Επιγορηγίες σεμιναρίων/μαθημάτων

12. Ποια είναι η δική σας άποψη σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων σε μια επιχείρηση;

13. Θεωρείτε πως η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε έχει μεριμνήσει ικανοποιητικά για την επαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων της ή χρειάζονται να γίνουν επιπλέον αλλαγές στον τομέα αυτό και αν ναι, ποιες είναι αυτές;

- ✓ Παρέχονται τα απαραίτητα κίνητρα στους εργαζομένους με σκοπό την παρακίνηση τους
- ✓ Παρέχεται επαρκής εκπαίδευση στους εργαζομένους με σκοπό να βελτιώνονται συνεχώς

14. Θα θέλαμε να μάθουμε τις απόψεις σας για τη σχέση εκπαίδευσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων;

15. Ποιο αντίκτυπο έχει η ανάπτυξη των εργαζομένων στον ολικό στόχο της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;

16. Κατά πόσο θεωρείται πως οι δαπάνες της εταιρείας, τόσο σε χρήμα όσο και σε χρόνο, με στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων της είναι κερδοφόρες;